الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

● التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية .

د. حنان عبد الرحيم الأحمدي

● مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .

د. محمود يوسف الكاشف

● أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد في المملكة العربية السعودية .

أ. د. عبدالعزيز علي السوداني

د. أحمد العبد الكريم المحيميد

● الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة في القطاع الأهلي .

د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفي

● إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .

د. درويش عبد الرحمن يوسف

● المجلد الأربعون ● العدد الثالث ● رجب ١٤٢١هـ ● أكتوبر ٢٠٠٠م

بسم الله اا

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

ردمـــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

في هذا العدد :

• التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية .

د. حنان عبد الرحيم الأحمدي

• مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .

د. محمود يوسف الكاشف

• أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد في المملكة العربية السعودية .

أ. د. عبدالعزيز على السوداني

د. أحمد العبد الكريم المحيميد

• الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة في القطاع الأهلي .

د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفي

• إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .

د. درويش عبد الرحمن يوسف



• المجلد الأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢١هـ • أكتوبر ٢٠٠٠م

- **ثمن العـــدد :**

- فـى المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

- **الاشـتراكات السـنوية :**

الاشـــتراكـات	لمـدة سـنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
□ الأفـراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العـربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
□ المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	٢٨ دولارًا	٥٠دولارًا	٧٤دولارًا	٢٠٠ دولار



• المجلد الأربعون

• العدد الثالث

المحتويات	الصفحة
● التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية .	
د. حنان عبد الرحيم الأحمدى	٤٠٩
● مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .	
د. محمود يوسف الكاشف	٤٤٥
● أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية .	
أ. د. عبدالعزيز على السوداني	
د. أحمد العبد الكريم المحيميد	٤٨٩
● الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة فى القطاع الأهلى .	
د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفى	٥٣٥
● إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .	
د. درويش عبد الرحمن يوسف	٥٧٥

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢١ هـــ
● أكـــتـــوبر ٢٠٠٠ م

التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية

د. حنان عبدالرحيم الأحمدى *

المقدمة :

تشهد المنظمات الصحية اليوم جملة من التغييرات من أبرزها ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية ، والاعتماد المتزايد على التقنية الطبية المتطورة والمتغيرة بشكل سريع ، إضافة إلى زيادة الضوابط والضغوط الخارجية التى تمارسها جهات التمويل والترخيص والاعتماد بهدف تخفيض التكلفة وتحسين الجودة . كما تشهد هذه المنظمات تغييراً ملحوظاً فى سلوك المستفيدين من الخدمات الصحية يتمثل فى الرغبة فى المشاركة فى حيثيات الرعاية الصحية والمطالبة بتحسين جودتها ، وفى ظل تلك التغييرات تزايد الاهتمام بسبل رفع كفاءة المنظمات الصحية وتحسين جودة الخدمات التى تقدمها .

وقد أثار النجاح الذى حققه مفهوم التحسين المستمر للجودة فى القطاعات الصناعية والتجارية اهتمام المختصين ، ودفعهم لبحث إمكانية تحقيق نتائج مماثلة فى المنظمات الصحية ، وبالرغم من أن الاهتمام بهذا المفهوم فى المجال الصحى لم يبدأ إلا فى منتصف الثمانينيات ، فإن عدداً من الدراسات النظرية والتجريبية بحثت جدوى وسبل تطبيقه فى المنظمات الصحية (Stephen Shortell:, spring 1995:4-24) Donald Berwick; Blanton Godfrey; and Jane Rossner,1990); Stephen ; Shortell ; et al, June 1995:377- 401); Michael Milakovich,1991:10); Edward Rose, September/October 1997:43) .

* أستاذ الإدارة الصحية المساعد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

وكما هو الحال فى المجالات الأخرى ، فإن مفهوم التحسين المستمر لقى حماساً كبيراً من المهتمين فى المجال الصحى دفعهم للإجماع على أن التحسين المستمر هو السبيل الأفضل – وربما الأوحد – لتحقق المنظمات الصحية ما تصبو إليه فى مواجهة التحديات الراهنة .

وتنقسم الدراسة إلى الأجزاء التالية :

– الجزء الأول : "الإطار العام للدراسة" : يستعرض مشكلة الدراسة وأهميتها والمنهج الذى تتبعه .

– الجزء الثانى : "التحسين المستمر للجودة": ويتضمن : مفهوم جودة الخدمات الصحية ، مفهوم التحسين المستمر للجودة ، عناصر التحسين المستمر ، أهمية التحسين المستمر للجودة فى المنظمات الصحية .

– الجزء الثالث : "عوائق نجاح تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية" ، ويستعرض هذه العوائق مركزاً على الأنظمة الصحية فى العالم العربى .

– الجزء الرابع : "آلية تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية" ، ويقدم منهجاً تطبيقياً لعناصر مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية مركزاً على النواحى الفنية من نشاطها .

مشكلة الدراسة :

رغم النجاح الذى حققه تطبيق نموذج التحسين المستمر فى المنظمات الصحية إلا أنه يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذى حققه فى القطاعات الصناعية والتجارية التى نشأ فيها هذا المفهوم .

لذا تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحسين المستمر والفوائد التى حققتها المنظمات الصحية بتطبيقه ، والتعرف على العوامل التى تحد من نجاح تطبيقه فى هذه المنظمات وبخاصة فى الدول العربية ، وتقديم آلية لتطبيقه ، وخصوصاً على الجوانب الفنية والطبية من نشاط هذه المنظمات .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة فى أنها :

أ - تقدم مفهوم التحسين المستمر فى إطار جديد يركز على الجوانب الطبية من نشاط المنظمات الصحية ، مما يسهم فى سد ثغرة لا تزال قائمة على مستوى العالم العربى فى مجال جودة الرعاية الصحية تتمثل فى قلة الدراسات التى تعرضت لهذا الموضوع .

ب - تلقى الضوء على أهم العوامل التى تحد من تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتحد من نجاحها فى المنظمات الصحية وخصوصاً فى الدول العربية .

ج - تقدم آلية لتطبيق هذا المفهوم على جميع جوانب النشاط فى المنظمات الصحية ، وخصوصاً الفنية والطبية منها ؛ بهدف التغلب على هذه العوائق ، والاستفادة من التجارب السابقة .

منهج الدراسة :

تتبع هذه الدراسة منهج البحث المكتبى التحليلى الاستنباطى ، حيث تتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم التحسين المستمر ونتائج الدراسات السابقة وتجارب تطبيقه فى المنظمات الصحية ؛ للتعرف على معوقات نجاح تطبيق هذا المفهوم فى هذه المنظمات ، وإيجاد آلية ملائمة لتطبيقه ، وبخاصة على الجوانب الفنية والطبية من نشاطها .

التحسين المستمر للجودة :

مفهوم جودة الخدمات الصحية :

بالرغم من الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات الصحية ، وشيوع استخدام مصطلح "الجودة" فى الأدبيات المتخصصة وفى الحياة العامة ، فإن من الصعب إيجاد تعريف لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع . ويرجع ذلك فى الأساس إلى أن مفهوم الجودة يخضع لتقدير الأفراد ويختلف باختلاف اهتماماتهم وأولوياتهم وأهدافهم ، ويؤكد ذلك

(Donabedian, 1988: 1743) حيث يرى أن مفهوم الجودة يختلف باختلاف موقع الفرد من النظام الصحى ، فالجودة لدى المريض تعنى تمكنه من الحصول على الرعاية متى احتاج إليها ، بينما هى للطبيب تعنى مدى تحقق النتائج المرغوبة ، والالتزام بأسس ومعايير الممارسة المهنية ، واستخدام العلم والتقنية المتاحة ، أما بالنسبة للمستشفى فالجودة تعنى تحقيق رضاء المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة .

ويشير (Donabedian, 1988: 1744) إلى أن لجودة الرعاية الصحية محورين : المحور الفنى ، والمحور الإنسانى ، ويتضمن المحور الفنى تطبيق العلم والتقنية الطبية الصحيحة فى التشخيص والعلاج ، بينما يتضمن المحور الإنسانى تلبية الاحتياجات الإنسانية للمريض كالتعاطف والاحترام وتقديم المعلومات اللازمة له ، ويمثل المحور الإنسانى الوسيلة التى يتم من خلالها تحقيق الجودة الفنية والتقنية للرعاية ، لذا فهو على نفس الدرجة من الأهمية .

ووفقًا للمنظور التقليدى فإن جودة الرعاية الصحية تعنى مطابقة المعايير والمواصفات المهنية . حيث يعرف الرعاية الطبية الجيدة على أنها "هى تلك التى تمارس وتدرَس من قبل قادة مهنة الطب فى فترة معينة من التطور الاجتماعى والثقافى والمهنى فى مجتمع معين" (De Geyndt, 1995: 2) ، وتعرفها كذلك الهيئة الأمريكية المشتركة للمستشفيات على أنها : "درجة تمكن الرعاية الصحية من زيادة احتمال تحقيق النتائج المرغوبة للمريض ، وتقليص احتمال حدوث النتائج غير المرغوبة ، فى حدود الحالة المعرفية الراهنة" (Snook, 1992: 184) . ووفقًا لهذا المفهوم تحدد الجودة من قبل مقدمى الرعاية – الأطباء – على أساس الالتزام بالمعايير المهنية ، وتقاس بأثر رجعى باستخدام المعايير المحددة مسبقًا ، مثال : معدلات انتشار العدوى فى المستشفى ، والعودة غير المتوقعة للمستشفى ، ودقة الفحوص المخبرية ، ... إلخ .

كما تعرف الجودة من خلال مدى تحقيقها لاحتياجات المريض ، ومن هذا المنظور تعرفها الجمعية الأمريكية للطب الباطنى على أنها : " درجة تمكن الرعاية الصحية من تلبية جميع احتياجات المريض ، على أن تكون هذه الرعاية سهلة المنال ، منخفضة التكاليف ، وموثقة جيداً" (Snook, 1992: 184) .

وقد تطور مفهوم جودة الرعاية الصحية مع نهاية الثمانينيات الميلادية متأثراً بالتوجهات الحديثة فى فكر الجودة – وخصوصًا فى القطاعات الصناعية كنموذج

التحسين المستمر – التى قادها ديمينغ وجوران وكروزبى (De Geyndt, 1995: 2) . ويمثل هذا التوجه تحولاً إيجابيًا ، حيث لم تعد جودة الرعاية الصحية تعنى مجرد مطابقة المعايير المهنية ، بل اتسعت لتشمل عدداً من العناصر مثل : تلبية احتياج العميل ، والملاءمة للاستخدام ، والتحسين المستمر للمدخلات والعمليات. وإذ إن موضوع هذه الدراسة هو "التحسين المستمر" ، فسيتم تبنى هذا التوجه لتعريف جودة الرعاية الصحية ، وبالتالى تعرف الرعاية الجيدة بأنها: " تلك التى تمتاز بدرجة عالية من رضاء المستفيدين ، والتميز المهنى ، وكفاءة استخدام الموارد ، وتحقق النتائج المرجوة ، وتحدّ من تعرض المريض للخطر" (Berwick, Godfrey, and Rossner, 1990) .

مفهوم التحسين المستمر للجودة :

يعتبر مفهوم التحسين المستمر للجودة حديثًا نسبيًا فى القطاعات الصحية ، ويستند إلى المبادئ التى وضعها خبراء الجودة أمثال ديمينغ وجوران وكروزبى ، والتى بدأ تطبيقها فى القطاع الصناعى باليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، ثم امتدت تدريجيًا إلى القطاعات الأخرى بما فيها الخدمات الصحية . يعرف التحسين المستمر بأنه "عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات فى مستوى وأسلوب تقديم الخدمة بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقًا " (Reeves, Matney, and Crane, 1995: 3) ، ويعرف أيضًا بأنه "العمل بشكل مستمر على تقديم الرعاية التى تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين" (Shortell, O'Brien, Caramen, Foster, et al., 1995) .

ويعتبر مصطلح التحسين المستمر للجودة مرادفًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إذ يستخدم المصطلحان فى الأدبيات المتخصصة فى المجال الصحى كمترادفين (De Geyndt, 1995; Shortell, 1995; Rakish, Longest, and Darr, 1992; Zabbada, Asu-bonteng, and Munchus, 1998; Wolper, 1995) . وأسوة بالتوجه السائد فى أدبيات جودة الرعاية الصحية ونهج الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية (JACHO) ، يستخدم مصطلح التحسين المستمر فى هذه الدراسة بدلاً عن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ، ويعرف بأنه "إطار تنظيمى دائم تلتزم من خلاله المنظمات الصحية والعاملون فيها بمراقبة وتقويم جميع جوانب نشاط هذه المنظمات (المدخلات والعمليات إلى جانب المخرجات) لتحسينها بشكل مستمر" (Rakish et al., 1992 : 430) .

وقد بدأ الاهتمام بمفهوم التحسين المستمر للجودة فى القطاع الصحى فى الولايات المتحدة فى نهاية الثمانينيات الميلادية ، وذلك مع بدء المشروع القومى لإيجاد نموذج لتحسين جودة الرعاية الصحية الذى تزعمه بلانتون جود فرى* بالاشتراك مع دونالد برويك** ، وتم توثيق نتائج هذا المشروع فى كتاب (شفاء الرعاية الصحية : إستراتيجيات جديدة لتحسين الجودة) (Berwick et al., 1990) . وتزايد هذا الاهتمام حتى إن الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية قامت فى العام ١٩٩٢م بتغيير منهجها المعتمد على مفهوم توكيد الجودة إلى منهج جديد يعتمد على مفهوم التحسين المستمر للجودة (Rakish et al, 1992) ، وبذلك أصبح من المعايير الأساسية لاعتماد المستشفيات وجود آلية محددة للتحسين المستمر وقياس وتوثيق النتائج بما يتفق ومبادئ التحسين المستمر . وقد اشترطت الهيئة أن يتم تطبيق هذا المفهوم مع نهاية العام ١٩٩٥م ، الأمر الذى مثل دافعًا للمنظمات الصحية للإسراع بتبنى هذا المفهوم .

وقد تم توثيق التوجه نحو مفهوم التحسين المستمر فى أحد الإصدارات الهامة للهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية المعروف بـ "أجندة التغير" ، الذى تؤكد فيه الهيئة على ضرورة الالتزام بالعناصر التالية (Rakish et al, 1992) :

١ – التركيز على الجودة : توجه المنظمة ككل نحو الجودة مع وجود مشاركة فعالة من القيادة فى دفعها وتحسينها .

٢ – العملاء : الاهتمام باحتياجات العملاء ، وجمع المعلومات منهم فى الداخل والخارج ، والحوار المشترك بين العملاء والموردين .

٣ – العمليات : وصف العمليات الإكلينيكية والإدارية ، واتباع مدخل النظم ، والاستفادة من الفرق المتعددة الاختصاص .

٤ – القياس : استخدام المعلومات وفهم الاختلافات وتقصى الأسباب .

٥ – التحسين : وهو التزام باستمرار جهود التحسين .

عناصر التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

لا يوجد إطار موحد لتطبيق مفهوم التحسين المستمر ، إلا أن هناك شبه إجماع

* مدير معهد جوران (Juran Institute) الذى أسسه جوزيف جوران (Joseph Juran) أحد قادة نظرية الجودة الكلية .

** مدير معهد تحسين الرعاية الصحية (The Institute for Health care Improvement) وأحد رواد الجودة فى القطاع الصحى .

بين الباحثين والمفكرين فى هذا المجال على أن ذلك يتضمن توفير العناصر التالية : التزام القيادة ، ثقافة الجودة ، مشاركة العاملين ، التركيز على العملاء ، التركيز على العملية ، والقياس والتحليل .

أولاً – التزام القيادة :

قيادة مجهودات التحسين هى مسئولية الإدارة العليا التى تقوم بإيجاد التوجه نحو الجودة والتركيز على العميل ، وترسيخ قيم الجودة ، ووضع أهدافها التى تتفق واحتياجات العملاء ، ودمج هذه القيم والأهداف بجميع جوانب العمل فى المنظمة . ويتضمن دور القيادات التخطيط لتطبيق الجودة وإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لذلك ، وإزالة الحواجز التقليدية بين مختلف الوحدات التنظيمية ، والالتزام بتوفير الدعم لعملية التحسين فى جميع مراحلها (Shortell, 1992; Milakovich, 1991; Casalou, 1991) . وتمثل القيادات القدوة والمثل الأعلى للالتزام بمبادئ وأهداف التحسين ، لذا لا بد أن يكون لديها الإصرار على استمرار عملية التحسين ، والقضاء على مقاومة العاملين للتغيير .

ثانياً – ثقافة الجودة :

يتطلب تطبيق مفهوم التحسين المستمر تغيير الثقافة السائدة فى المنظمة ، وتبنى نظرة إيجابية للأفراد ، والتركيز على العملية وعلى العملاء ، والعمل الجماعى ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) . ووفقاً لهذا المفهوم فإن عملية التحسين الفعالة هى تلك التى تبدأ من الأعلى حيث يبدأ التخطيط للجودة بصياغة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات ومن ثم توثيقها لتمثل أساس ثقافة الجودة ، ويجب أن تكون سياسة وأهداف المنظمة واضحة لجميع العاملين بها ، وأن يدرك كل منهم دوره وتأثير العمل الذى يؤديه فى تحقيق أهداف المنظمة (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) .

ثالثاً – مشاركة العاملين :

يعتمد نجاح أى منظمة على مستوى المعرفة والمهارة والدافعية لدى العاملين بها . وتهدف إدارة الجودة إلى تحقيق الاستفادة المثلى من القوى العاملة بالمنظمة من خلال العمل الجماعى والمشاركة فى صنع القرارات ، لذا تنادى هذه النظرية بمنح العاملين الصلاحية للسيطرة على نشاطاتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقدير إنجازاتهم . ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإزالة الحواجز التنظيمية ، وتوحيد الأهداف ،

وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعى ، وتشجع مشاركة العاملين فى قرارات التحسين من خلال فرق العمل المشكلة لهذا الهدف (Scriven, 1997; Milackovich, 1991) . وينبغى أن يتوفر فى البيئة التنظيمية الشعور بالثقة المتبادلة ، وحرية التعبير عن الرأى ، وعدم توجيه أصابع الاتهام ، ويؤكد (Deming) أهمية القضاء على الخوف ومنح الثقة للعاملين ، إذ إن (٨٥٪) من المشكلات ناتجة عن وجود خلل فى العمليات ، بينما (١٥٪) من المشكلات يسببها العاملون (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) .

رابعاً - التركيز على العملاء :

إن معرفة العملاء ، وتحديد احتياجاتهم ، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التى تطابق أو تفوق توقعاتهم ، تعد أحد المحاور الرئيسية لنظرية التحسين المستمر ، والعميل فى المنظمات الصحية - وفقًا لهذه النظرية - هو جميع المستفيدين من خدمات المنظمة فى الداخل والخارج (Nelson & Niederberger, 1990: 410) . ووفقًا لهذا المفهوم فإن هناك فائدة كبيرة من التعرف على احتياجات العملاء فى الخارج والداخل ، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساسًا لتحسين الخدمة المقدمة ، كما أن تحسين العلاقة مع العملاء فى الداخل ينعكس إيجابًا على العملاء فى الخارج (Coulter, 1995: 20) .

خامساً - التركيز على العملية :

يرتكز مفهوم التحسين المستمر للجودة على أن أفضل السبل لتحسين المخرجات وتحقيق أهداف المنظمة هو تحسين العمليات ورفع كفاءتها " أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى كل مرة" ، كما ترى أن الانحرافات فى مستوى جودة المخرجات ليست نتيجة لقصور العاملين وإنما نتيجة خلل فى العمليات أو أنظمة العمل (Rakish et al, 1995: 414) .

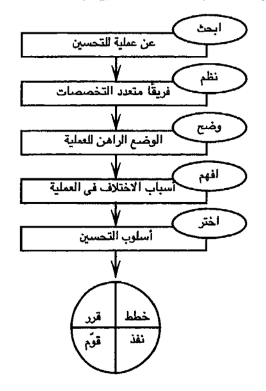
والتركيز على العملية يتطلب محاولة فهمها والتعرف على خصائصها من خلال نظام مستمر لجمع المعلومات ، وتحديد مواطن الضعف وأسباب وجود اختلافات الأداء لتحسينها ، وذلك من خلال : تبسيط إجراءاتها ومنع تكرار أدائها ورفع كفاءتها (الحد من هدر الموارد) ، والقضاء على الأخطاء والاختلافات فى الطريقة التى تؤدى بها (James, 1994; Gerber, 1992; Pelsk, 1997) . وتحسين العمليات - وفقًا لهذه النظرية - هو عملية مستمرة تتم وفقًا لإطار منطقى للتفكير وجمع المعلومات وتحليل المشكلات

واتخاذ القرارات ؛ لتحقيق التحسين المستمر . ويعد نموذج (شوهارت) للتحسين المستمر أو ما يعرف بـ (Plan, Do, Check, Act, PDCA) أحد المحاور الأساسية لهذه النظرية . إذ يستند إلى مبدأ البناء المنظم للمعرفة تدريجيًا من خلال التخطيط للتغيير ثم تجربته وتقويم تأثيره ، ومن ثم اتخاذ قرار التحسين وفقًا للنتائج (Pelsk, 1993) .

وقد طورت المنظمة الأمريكية للمستشفيات* فى العام ١٩٩٢م صيغة جديدة من نموذج (شوهارت) تعرف بـ (FOCUS-PDCA)** ، تقتضى الأخذ بعمليات متتالية ومستمرة لضمان عدم توقف دورة الجودة واستمرار عملية جمع وتحليل البيانات بهدف التحسين المستمر . ويتضمن هذا النموذج عدة خطوات للتحسين المستمر يبينها الشكل رقم (١) . ويعتبر نموذج (FOCUS-PDCA) من أهم نماذج التحسين المستمر وأكثرها استخدامًا فى المنظمات الصحية فى مختلف أنحاء العالم .

الشكل رقم (١)

نموذج التحسين المستمر للمنظمة الأمريكية للمستشفيات (FOCUS - PDCA)



* Hospital Corporation of America (HCA), Nashville.

** اختصار للكلمات التالية :

(Find, Organize, Clarify Understand, Select, Plan, Do, Check, Act) .

سادساً - القياس والتحليل :

يرتكز مفهوم التحسين المستمر على مبدأ "الإدارة بالحقائق" المتضمن جمع البيانات بصفة دورية ومستمرة عن الجوانب الرئيسية من نشاط المنظمة ، واستخدام مجموعة من الأدوات التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية للقضاء على الانحرافات والأخطاء وسوء الاستخدام (Rao et al, 1996) . ويتم تحليل المعلومات باستخدام الأدوات التحليلية التى تقدمها هذه النظرية كالرسوم البيانية والإحصائيات المساعدة على اتخاذ قرارات التحسين . وتشجع استخدام أسلوب المعايرة المتضمن إيجاد نموذج مثالى تقتدى به المنظمة فى مختلف عملياتها ، قد يكون منظمة أخرى أو جهة خارجية تسعى المنظمة للاحتذاء بها أو التفوق عليها (Mc Laughlin& Kaluzny, 1990: 12) .

أهمية مفهوم التحسين المستمر للمنظمات الصحية :

حققت معظم المنظمات الصحية فوائد ومكاسب لا بأس بها كتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضاء العملاء وتحسين بيئة العمل نتيجة لتطبيق مفهوم التحسين المستمر (Gerber, 1992, Milakovich, 1991; Mc Laughlin & Kauzny, 1990) . ووفقاً لهذا المفهوم فإن التحسين المستمر للعمليات بتبسيط إجراءاتها أو تحسينها ، والقضاء على الهدر والتكرار واختلاف الطريقة التى تؤدى بها ، هو أفضل السبل لكى تحقق المنظمات أهدافها . وفيما يلى بعض الفوائد المرتبطة بالجوانب الطبية ، والتى حققتها بعض المنظمات الطبية بعد الأخذ بمفهوم التحسين المستمر والتركيز على العمليات .

١- تبسيط الإجراءات :

يساعد تطبيق نموذج التحسين المستمر على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها ، وقد تمكن مستشفى جامعة ميتشجن من تخفيض مدة وتكلفة الإقامة وأجور العاملين بما قيمته (٥٠٠,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً نتيجة لتبسيط إجراءات الدخول وتخفيض فترة انتظار المريض قبل أن يتم تحويله إلى الغرفة التى تخصه (Gerber, 1992: 28) .

٢- تحسين الإجراءات :

يهدف نموذج التحسين المستمر إلى السعى الدؤوب لتقصى فرص التحسين واغتنامها . وقد تمكن مستشفى وست باسس فيرى من تقليص معدل العمليات القيصرية البالغ (٢٢٪) من المعدل السنوى للمواليد بالمستشفى إلى أقل من (١٠٪) باستخدام أسلوب المعايرة ، حيث تم اختيار مستشفيات الدانمارك التى تبلغ فيها نسبة الولادات القيصرية (٥٪) لتكون معياراً لعملية التحسين ، ومن ثم جرى العمل على تحديد أوجه القصور فى طرق العمل وتحسينها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء (Gerber, 1992: 31) . كذلك تمكن مستشفى جامعة ميتشغن من رفع معدل تشغيل غرف العمليات بنسبة (٣٠٪) نتيجة لتحسين جدولة استخدامها (Gerber, 1992: 28) .

٣- كفاءة التشغيل :

تعتبر كفاءة التشغيل من أهم الفوائد التى يحققها تطبيق مفهوم التحسين المستمر ، وذلك نتيجة للقضاء على الهدر فى أداء العمليات وارتفاع مستوى مهارة العاملين . وقد تمكن مستشفى سنترال دو بيج فى ولاية إلينوى الأمريكية من توفير (٧٣,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً بتخفيض استهلاك الإبر الوريدية فى وحدة الطوارئ نتيجة لتدريب العاملين على استخدامها بشكل أفضل (Gerber, 1992: 28) . وفى برنامج زراعة نخاع العظام بمستشفى لوثرن جنرال فى ولاية إلينوى تم تخفيض الهدر فى استهلاك أحد الأدوية الباهظة الثمن والناتج عن التأخر فى إعطائه للمريض مما يفقده صلاحيته للاستخدام ، وقد كان يكلف المستشفى حوالى (١٢٠,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً (Gerber, 1992: 28) .

٤- القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية :

من أهم المشكلات التى تواجه المنظمات الصحية اختلاف الطرق التى يؤدى بها الأطباء عملهم ، وما له من انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة . ويسهم تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية ، واختيار أفضل الطرق لأداء العمل وفقاً للأدلة والحقائق العلمية. وفى أربعة مستشفيات تابعة

لمركز (إنترماونتن) وجدت الاختلافات التالية بين مجموعة متماثلة من المرضى الذين أجريت لهم عملية جراحية معينة من قبل ستة عشر جراحًا تابعين للمركز : تراوحت مدة العملية بين (٢٠) إلى (٩٠) دقيقة ، وتراوح وزن الأنسجة المستأصلة فى العملية بين (١٣) إلى (٤٥) غرامًا ، وتراوحت مدة بقاء المريض فى المستشفى بين (٢,٧) إلى (٤,٩) يومًا ، مما يعكس تفاوتًا غير مبرر فى الأسلوب الإكلينيكى المتبع . وقد تمكن فريق التحسين المكون من مجموعة من الجراحين المعنيين من دراسة هذه الاختلافات ، ومن ثم تحديد الأسلوب الأفضل لإجراء هذه العملية الجراحية وبالتالى القضاء على هذه الاختلافات (James, 1994: 24) .

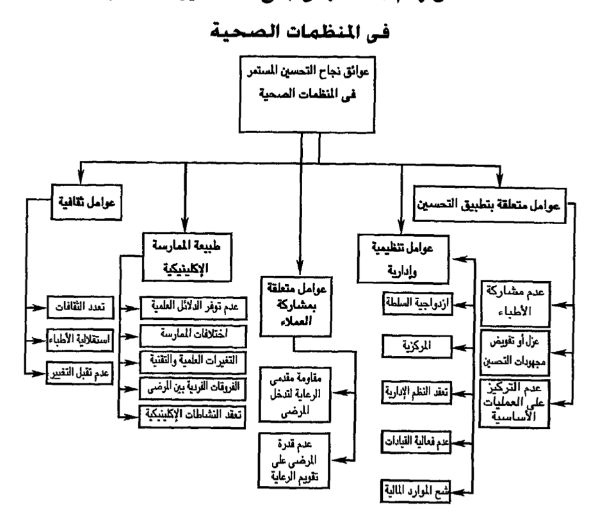
٥- الحد من تكرار العمليات :

يساعد تطبيق هذا المفهوم على تحديد الطرق الأفضل لأداء العمل ومن ثم الحد من التكرار وما له من تأثير سلبى على مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضاء العملاء . وفى دراسة أجريت فى مستشفى هنرى فورد وجد أن (٢٥٪) من مسحات عنق الرحم (Pap Smear) تتم إعادتها لأن حجم العينة ليس مناسبًا لإجراء التحليل . وكان ذلك يسبب إزعاجا للمريضات ويؤدى إلى زيادة غير مبررة فى تكاليف العلاج . وقد تم القضاء على المشكلة بعد أن تبين لفريق التحسين أن الأطباء يتبعون طرقًا مختلفة لإجراء مسحة عنق الرحم ، تحقق بعضها نتائج أفضل من غيرها (Gerber, 1992: 29) .

عوائق نجاح تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

رغم أن مفهوم التحسين المستمر يعد بتحقيق الكثير من الفوائد للمنظمات الصحية ، إلا أن الاستفادة القصوى من هذا الأسلوب لم تتحقق فعليًا فى هذه المنظمات (Shortell, 1995; Zabbada et al., 1998) ؛ نظرًا لأن تطبيقه يواجه جملة من التحديات المرتبطة بطبيعة هذه المنظمات والخدمات التى تقدمها . ونستعرض فيما يلى بعض هذه العوامل كما يبينها الشكل رقم (٢) وهى : العوامل التنظيمية والإدارية ، العوامل الثقافية ، طبيعة الممارسة الإكلينيكية ، عوامل متعلقة بالعملاء ، عوامل متعلقة بتطبيق التحسين .

الشكل رقم (٢) : عوائق نجاح التحسين المستمر في المنظمات الصحية



أولاً – عوامل تنظيمية وإدارية :

تتسم المنظمات الصحية -كغيرها من المنظمات التى تعتمد على المهنيين- بوجود خطين واضحين للسلطة أحدهما إدارى والآخر طبى ، ويترتب على ذلك إيجاد حاجز بين الجانبين الطبى والإدارى يحد من نجاح عملية التحسين أو حصرها على بعض جوانب النشاط دون غيرها . وتشير (Arndt & Bigelow, 1995: 9) إلى اختلاف المنظمات الصحية عن المنظمات التى نشأت فيها مبادئ التحسين المستمر مما يمثل عائقًا لتطبيق هذه المبادئ فيها :

"إن هناك إصراراً واضحًا على إمكانية تطبيق هذا المفهوم فى المنظمات الصحية ، وهذا الإصرار يفترض ضمنًا :

١- وجود تسلسل هرمى للسلطة بحيث تسيطر الإدارة على الجوانب الفنية من نشاط المنظمة .

٢- أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية فى جميع الأحوال .

وفى الواقع لا ينطبق هذان الافتراضان على معظم المنظمات الصحية وخصوصًا الكبيرة منها . فالإدارة لا تملك السيطرة على الجوانب الإستراتيجية من نشاط هذه المنظمات وبالتحديد الرعاية الطبية ، كما أن محور المنظمات الصحية هو صحة وحياة البشر ، وهذا بحد ذاته يمثل تهديداً لعقلانية القرار" .

وفى بعض الدول العربية تزداد الأنظمة الإدارية تعقيداً نظرًا لتعدد مصادر السلطة فى المنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومى ، وخصوصًا مع الاعتماد على الشركات التشغيلية التى تشرف على جميع أو بعض جوانب النشاط فى هذه المنظمات (كالصيانة أو التغذية) ، وإذ تعمل هذه الشركات من خلال الأيدى العاملة الخاصة بها فهى تمثل نظامًا فرعيًا معزولاً عن الأنظمة القائمة داخل هذه المنظمات . ويحد ذلك من القدرة على إيجاد نظام شامل لتحسين الجودة يطغى على الأنظمة الفرعية ويتجاوز الحواجز الإدارية التقليدية فى هذه المنظمات .

وحيث إن الأنظمة الصحية فى معظم هذه الدول تابعة للقطاع الحكومى وتتسم بدرجة عالية من المركزية ، فإن سلطة اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الفردية تكون محدودة ، وقد تغلب الاعتبارات السياسية على القرارات المتعلقة بالخدمات الصحية على الاعتبارات المتعلقة بالجودة (World Bank, 1997) . وفى ظل مركزية الأنظمة الصحية لا تكون العلاقة واضحة بين المكافأة ومستوى الأداء ممثلاً فى جودة الرعاية ورضاء العملاء وكفاءة التشغيل (World Bank, 1997) ، ويصعب توفير الدعم المادى اللازم لعملية التحسين كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها .

وليست المنظمات الخاصة فى هذه الدول بحال أفضل من الأنظمة الحكومية من حيث القابلية لتطبيق مبادئ التحسين المستمر ، إذ تشير الدلائل إلى انخفاض جودة

الرعاية المقدمة وغياب الرقابة الحكومية والمهنية على هذه المنظمات (World Bank, 1997) . وفى ظل قصور الدور الحكومى أو المهنى ، وقصور قدرة المرضى على تقويم جودة الرعاية المقدمة ، فإن تطبيق التحسين المستمر يبقى رهنًا بالمبادرات الفردية على مستوى المنظمات .

ثانياً - عوامل ثقافية :

تختلف الثقافة السائدة فى المنظمات الصحية عنها فى المنظمات التى نشأت فيها مبادئ التحسين المستمر ، بل تكاد هذه المبادئ أن تصطدم مع المسلّمات والقناعات والقيم المتأصلة فى ثقافة المنظمات الصحية . ويؤكد (Shortell, 1995 : 11) أن الثقافة قد تكون أهم العوامل التى تعوق مجهودات التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، فهذه المنظمات - من وجهة نظره - تنظر إلى نفسها أولاً ، أى أنها تفكر فى احتياج مقدمى الرعاية (الأطباء) أكثر من احتياج المستفيد (المريض) ، ويضيف إن نمط السلطة فى هذه المنظمات لا يسمح للعاملين فيها بالمشاركة بإبداء الرأى أو اقتراح تغيير الكيفية التى يتم بها أداء العمل ، وخصوصًا فى ظل وجود القناعة القوية لدى الأطباء بعدم جدوى مجهودات التحسين ، واعتبارها مجرد آلية لخفض التكاليف ، وأنها تمثل تهديداً للاستقلالية التى تتميز بها ممارسة الطب ، مما يثير مقاومتهم تجاهها خوفًا من أن تحد من حرية وجودة قرارات الرعاية الصحية . ويؤكد ذلك (McLaughlin, and Kaluzny, 1990:8) إذ يشيران إلى أن هناك تناقضًا بين إدارة الجودة والكثير من المسلّمات المتعلقة باستقلالية الأطباء ، فإدارة الجودة تمثل تحدياً حقيقياً للطريقة التى يفكر بها الأطباء فى الجودة ، والطريقة التى يقيمون وينظمون بها أنفسهم ويحصلون ويحمون بها استقلاليتهم .

وتتسم هذه المنظمات بوجود ثقافات فرعية ذات خصوصية واضحة كثقافة الأطباء ، التى تملك نفوذاً قوياً واستقلالية فى اتخاذ القرار ، ولها رؤية خاصة حول ما يجب أن تكون عليه الأمور (Zabbad et al, 1998) . وتتمتع الفئات المهنية الأخرى بهذه الخصوصية التى توجد حواجز ثقافية بين فئات العاملين داخل هذه المنظمات .

وإلى جانب هذا التعدد التقليدى للثقافات القائمة فى المنظمات الصحية المبنى على أساس مهنى ، تتعدد هذه الثقافات فى بعض الدول العربية نظراً لتعدد جنسيات

العاملين واختلاف عاداتهم وقيمهم ولغاتهم ، إلى جانب اختلاف الخلفية العلمية والمهنية واختلاف برامج التدريب التى خضعوا لها ، الأمر الذى يمثل تحدياً كبيراً لمجهودات التحسين ومصدراً هاماً لاختلافات الممارسة الإكلينيكية .

وفى ظل الثقافة السائدة فى المنظمات الصحية ، التى تحمى استقلالية المهنيين وتعزز الحواجز التقليدية ، وفى ظل تعدد الثقافات الفرعية ، يصعب إيجاد إطار شامل لعملية التحسين يعتمد على روح الفريق والثقة المتبادلة وحرية التعبير والاستعداد لتقبل التغيير .

ثالثاً - عوامل مرتبطة بالعملاء :

بالرغم من أن التركيز على العملاء يعد من العناصر الرئيسية للتحسين المستمر ، إلا أن تطبيق هذا المبدأ يواجه عدداً من العوائق فى المنظمات الصحية ، من أهمها مقاومة مقدمى الرعاية - وخصوصاً الأطباء - اعتقاداً منهم بأن تدخل المريض فى الرعاية يعرقل سيرها ، وأن من الصعب عليه فهم حيثياتها وتقويمها ، إلى جانب أن تعدد الآراء حول مفهوم جودة الرعاية يزيد من صعوبة قياسها (Zabbad et al, 1998: 62) .

وفى ظل هذه المقاومة لا يملك المستهلكون القدرة على تغيير سلوك مقدمى الرعاية من خلال آليات السوق ، إذ لا تعتبر سوق الخدمات الصحية سوقاً حرة ؛ لأن المستهلك فيها لا يملك المعلومات الكافية للحكم على جودة وجدوى وسلامة وتكلفة الخدمات المقدمة ، كما لا يملك الحرية الكاملة فى الاختيار (Zabbad et al, 1998) .

ونظراً لتعدد فئات العملاء فى المنظمات الصحية تتعدد مفاهيم الجودة ، وبالتالى تصعب الموازنة بين احتياجات هذه الفئات (Plsek, 1997: 41) . فمثلاً تصعب الموازنة بين رغبة شركات التأمين الصحى بتخفيض تكلفة الرعاية ورغبة الأطباء فى توفير الإمكانات التقنية الحديثة لتقديم أفضل مستوى من الرعاية .

من ناحية أخرى يصعب قياس توقعات العملاء واحتياجاتهم وآرائهم فى الرعاية المقدمة لهم ، فيشير (Nelson et al, 1990) إلى انخفاض درجة الثقة فى موضوعية استقصاء آراء العملاء فى المنظمات الصحية ، وذلك لعدة أسباب هى :

١ - افتقار المرضى للمعلومات اللازمة لتقويم القدرات الفنية لمقدمى الرعاية ، إضافة إلى أن حالتهم النفسية قد تحد من موضوعيتهم فى الحكم على الأمور .

٢ – تأثر المرضى بعوامل غير طبية كأسلوب التعامل الشخصى لمقدمى الرعاية الذى يستطيع بسهولة أن يغطى على أى قصور فنى .

٣ – تردد المرضى فى إبداء مشاعرهم الحقيقية نظراً لإحساسهم بـ"قلة الحيلة" .

٤ – عدم تمكن المرضى من تذكر كافة تفاصيل الحصول على الخدمة .

وتؤكد الدلائل أن قصور قدرة المستفيدين على تقويم جودة الرعاية الصحية فى بعض مؤسسات القطاع الأهلى فى بعض الدول العربية ، يؤدى إلى حصول الميسورين منهم على خدمات باهظة الثمن وغير ضرورية ، وحصول المعسرين منهم على خدمات أقل من المستوى المطلوب وربما ضارة لهم (World Bank, 1997) .

وتعد مقاومة الأطباء لمشاركة المستفيدين فى تقويم جودة الرعاية ، وقصور قدرة المستفيدين على تقويمها بشكل موضوعى ، من عوائق تحقيق أحد أهم أهداف عملية التحسين ، وهو تقديم خدمات تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين فى هذه المنظمات .

رابعًا – طبيعة الممارسة الإكلينيكية :

من أهداف عملية التحسين تطبيق أسلوب موحد فى أداء العمليات بهدف القضاء على الانحرافات التى تحد من جودة المخرجات ورضاء العملاء وكفاءة التشغيل . وقد يكون ذلك ممكنًا فى بعض جوانب نشاط المنظمات الصحية ، إلا أن من الصعوبة بمكان تقنين الممارسة الإكلينيكية لعدة أسباب ، منها : الطبيعة المتغيرة للمعرفة والتقنية الطبية ، واختلافات الممارسة الطبية ، وعدم توفر الدلائل العلمية على فعالية الكثير من الممارسات والإجراءات الإكلينيكية ، وصعوبة تغيير هذه الممارسات أو تغيير سلوك مقدمى الرعاية (وخصوصاً الأطباء) .

وتشير الدلائل إلى أن كثيراً من جوانب الرعاية الطبية لا يعتمد على أساس علمى ، ويتطلب من الطبيب توظيف خبرته الإكلينيكية والاجتهاد لاتخاذ قرار بشأنها ، وبالتالى فإن اتخاذ القرارات العلاجية الصحيحة "أداء العمل الصحيح فى كل مرة" من الصعوبة بمكان ؛ وذلك نظراً لعدم التأكد التام من فعالية الإجراءات الطبية (Marwick, Grol, Bogreil, 1990: 32) . ويترتب على ذلك حدوث اختلافات فى الممارسة الأكلينيكية بين الأطباء حتى عند علاج حالات طبية متشابهة ، كاختلاف نوعية وكمية الفحوصات الطبية

والأدوية التى يتم وصفها للمرضى ، واختلاف الكيفية التى تتم بها الإجراءات الجراحية والعلاجية المختلفة ، واختلاف مدة بقاء المريض بالمستشفى وبالتالى تكلفة ونتائج العلاج (James, 1994; Berwick, 1996; Pelsk, 1997, Mclaughlin and Kaluzny, 1990) .

وتوجد اختلافات الممارسة على جميع المستويات من منطقة جغرافية إلى أخرى ومن مستشفى لآخر ومن طبيب لآخر ، وحتى لدى الطبيب نفسه عند علاج حالات متشابهة (Godfrey et al, 1990: 7) . وتصل درجة الاختلافات إلى الضعف أو أكثر فى بعض الأحيان ، فمثلاً فى إحدى المناطق فى ولاية ماين الأمريكية (Maine) تجرى عمليات إزالة الرحم لـ (٧٠٪) من النساء قبل أن يبلغن السبعين من العمر ، بينما فى منطقة مجاورة فى نفس الولاية تبلغ هذه النسبة (٢٠٪) (Godfrey et al, 1990: 7) . كما وجدت الدراسات التى أجريت فى مركز إنتر ماونتن للدراسات الصحية أن نسبة اختلافات الممارسة الإكلينيكية بين الأطباء تتراوح بين (٦٠) إلى (٤٦٠٪) (James, 1994: 20) .

وقد توجد اختلافات الممارسة نتيجة لاعتماد معظم العمليات فى المنظمات الصحية على العنصر البشرى ، إلا أنها غالبًا ما تحدث لأن الممارسة الطبية قائمة فى كثير من الأحيان على التجربة والرأى والاجتهاد الشخصى وليس بالضرورة على نتائج دراسات علمية أو حقائق ثابتة (James, 1994: 19) . وقد توجد الاختلافات لأن الأطباء لا يعلمون بوجودها أصلاً ولا يدركون مداها ولا يملكون الأدوات اللازمة لاكتشافها (Gerber, 1992: 31) .

وبالنظر إلى اتساع نطاق اختلافات الممارسة الإكلينيكية والآثار التى تترتب عليها فإن ممارسة الطب فى الوقت الراهن لا تسمح باتخاذ قرارات الرعاية بشكل فردى وفقًا لرأى الطبيب أو اجتهاده الشخصى ، إذ أصبح من ضرورات الممارسة المهنية أن تستند قرارات الرعاية إلى دلائل علمية فى أفضل الأحوال أو إجماع للرأى بين المتخصصين . وبالرغم من أن تقديم الدلائل العلمية لأى إجراء جديد يعتبر متطلبًا أساسيًا لتطبيق هذا الإجراء ، إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة فى هذه المنظمات ، إذ إن تغيير سلوك الأطباء وغيرهم من العاملين يعتبر من أهم تحديات تطبيق مبادئ التحسين على الجوانب الإكلينيكية (Seally & Donaldson, 1998) .

وفى ظل عدم توفر الدلائل العلمية على فعالية الإجراءات الطبية وعدم وجود آليات لتحقيق إجماع الرأى بين المتخصصين ، إضافة إلى استقلالية قرارات الرعاية

واعتمادها على الاجتهاد الشخصى وعدم تقبل العاملين للتغيير ، لن تحقق عملية التحسين الفائدة المرجوة منها .

خامسًا - عوامل مرتبطة بتطبيق مبادئ التحسين المستمر :

تفشل مشاريع التحسين المستمر فى المنظمات الصحية لعدم قدرتها على تحقيق المشاركة الفعالة للأطباء فى مجهودات التحسين (James, 1994; Zabbada et al.,1998; Shortell, 1995) . وتتجنب معظم المنظمات الصحية مشاركة الأطباء فى بداية مشروع التحسين المستمر خوفًا من أن يؤدى ذلك إلى فشل المشروع بأكمله (Shortell, 1995: 15) . وتشير الدراسات إلى أن غالبية المنظمات الصحية تفضل البدء بتطبيق مبادئ التحسين المستمر على العمليات الإدارية والمساندة التى لا تتطلب مشاركة الأطباء ، وذلك لعدة أسباب يختصرها (Berwick et al, 1992: 25) فيما يلى :

١ - لم يتلقّ الأطباء التدريب اللازم على بعض الأمور المتعلقة بإدارة الجودة مثل التركيز على العملاء والعمليات . وكغيرهم - بما فى ذلك المديرون التنفيذيون - لا بد لهم من نسيان الافتراضات والمعتقدات القديمة .

٢ - تواجه الأطباء مشكلة تخصيص الوقت للتعلم والمشاركة فى فرق العمل .

٣ - كثير من المستشفيات حقق سلامًا غير مستقر مع الهيئة الطبية بإيجاد حاجز وهمى بين الأمور الطبية والإدارية ، حتى وإن كانت عدسة إدارة الجودة لا ترى أن هناك أمورًا طبية بحتة (أى تشمل الطبيب والمريض فقط) أو أمورًا إدارية بحتة (أى لا تشمل الأطباء) .

٤ - محاولة إشراك الأطباء من البداية تتطلب مجهودًا إضافيًا من قادة الجودة لأن من الصعب تحديد أو تعريف هذه المشاركة بشكل إجرائى ملائم .

إضافة إلى الأسباب السابقة يرى (Shortell, 1995) أن نقص مشاركة الأطباء فى مجهودات تحسين الجودة يعود إلى وجود قناعة لديهم بأن عملهم ذو جودة عالية واعتقادهم بأن إدارة الجودة هى بالدرجة الأولى آلية لضبط التكاليف . وتؤكد التجارب أن أى مبادرة لتطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية بشكل واسع دون مشاركة الأطباء - مهما بدا ذلك مريحًا - تزيد التكلفة الإجمالية لعملية التغيير ولا تحقق الأهداف المرجوة منها (Berwick et al., 1992) .

ويؤدى وجود الحاجز بين الجانبين الإدارى والطبى إلى تركز مجهودات التحسين فى مجالات محدودة ليست ذات علاقة مباشرة بالرعاية الطبية ، كتخفيض فترة انتظار المرضى ، أو تحسين وجبات المرضى وجداول المواعيد (Gerber, 1992: 27) .

وقد وجد هذا القصور فى تطبيق التحسين المستمر فى بعض الدول العربية ، ففى أحد المستشفيات السعودية تم تطبيق نموذج المنظمة الأمريكية للمستشفيات على عدد من جوانب النشاط كان معظمها يتعلق بالجوانب المساندة والإدارية كسرعة استلام العيادات لتقارير الفحوصات المخبرية ، ودقة إدخال البيانات الخاصة بتقارير توكيد الجودة ، وتخفيض معدلات العدوى بين المريضات اللاتى أجريت لهن عمليات قيصرية (Hoskin, Noor, & Ghasib, 1994) . ومما يلاحظ على تجربة هذا المستشفى أنه حتى عندما شملت مجهودات التحسين بعض الجوانب الإكلينيكية كتخفيض معدل انتشار العدوى لدى المريضات اللاتى أجريت لهن عمليات قيصرية نجد أنها عمدت إلى تغيير الإجراءات التمريضية ولم تتعرض للنواحى الطبية ، لذا تبقى هذه المجهودات متحفظة فى تعاملها مع العمليات الإكلينيكية المرتبطة بالأطباء .

ومن الثغرات الأخرى فى تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية عدم الاستغلال الأمثل لنظم ومصادر المعلومات المتوفرة فى هذه المنظمات ، وعدم شمول مؤشرات الجودة للعمليات الإستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط هذه المنظمات ، وعدم المحافظة على سرية المعلومات أو إساءة استخدامها بتوجيه الاتهام للعاملين ، ومقاومة العاملين بسبب خوفهم من هذه العملية .

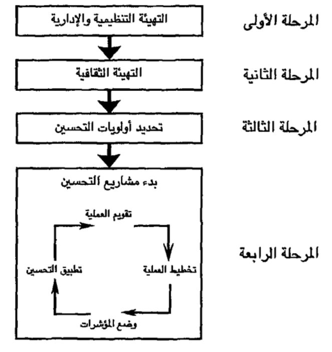
من ناحية أخرى فإن عزل مجهودات التحسين وتفويض مسئولية مراقبة الجودة إلى لجنة أو إدارة متخصصة بذلك كإدارة توكيد الجودة أو الجودة النوعية يؤدى إلى الحد من فعاليتها . وهذا لا يتفق مع مبادئ التحسين المستمر ، فالمبالغة فى تفويض مسئولية توجيه مجهودات التحسين لآخرين تسبب فقدان الثقة فى جدية الإدارة العليا والتزامها بمشروع التحسين (Wolper, 1995) . وتشير (Moss and Garsside, 1995) إلى أن المبادرات المستقلة لتحسين الجودة فى المنظمات الصحية أدت إلى تعزيز الاعتقادات السائدة عن الجودة التى تتبع التقسيم "القبلى" التقليدى لهذه المنظمات ، إذ تقود الهيئة التمريضية مهام توكيد الجودة ، بينما يقود الأطباء عملية المراجعة الطبية ، ويتولى المديرون إدارة المخاطر ، وهذا التوجه يختلف عما يسود المنظمات الصناعية من الدعوة إلى جعل مجهودات الجودة فى المنظمة جزءاً من منظومة متكاملة للتحسين المستمر .

وبالرغم من الشكوك التى تحوم حول مدى ملاءمة تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى هذه المنظمات ، إلا أن المحاولات المستقلة لتحسين الجودة لن تتمكن من تحقيق الفائدة التى يمكن تحقيقها من خلال برنامج شامل للجودة يحظى بإشراف ودعم والتزام القيادات الفنية والإدارية على حد سواء .

تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

للتغلب على معوقات تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، ولتحقيق النجاح المنشود بالتركيز على الجوانب الإستراتيجية من نشاط هذه المنظمات وخصوصاً الرعاية الطبية ، ينبغى أن يتم تطبيق التحسين المستمر تدريجياً ووفقاً لإطار مدروس يمر بأربع مراحل رئيسية يبينها الشكل رقم (٣) وهى : المرحلة الأولى: التهيئة التنظيمية والإدارية ، المرحلة الثانية : التهيئة الثقافية ، المرحلة الثالثة: تحديد أولويات التحسين ، المرحلة الرابعة: بدء مشاريع التحسين التى تتضمن عدة خطوات هى : تقويم العمليات ، تخطيط العمليات ، وضع المؤشرات ، وتطبيق التحسين .

الشكل رقم (٣) : تطبيق التحسين المستمر



المرحلة الأولى- (التهيئة التنظيمية) البناء التنظيمى للتحسين المستمر :

لكى تنجح عملية التحسين المستمر فى المنظمات الصحية لا بد من إدراك أن قيادة عملية التحسين تبدأ من أعلى الهرم التنظيمى ، وأنها ليست مسئولية المدير التنفيذى فقط بل لا بد أن تشاركه فيها القيادات الطبية والفنية ، وعلى الجانبين العمل معًا على إزالة الحواجز التقليدية بينهما ، وإيجاد رؤية مشتركة ، والقيام بدور فعال فى قيادة عملية التحسين المستمر . وحيث إن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يتطلب تغييراً جذريًا فى الأساليب القيادية المتبعة فى المنظمات الصحية ، ينبغى أولاً أن يتوفر لدى هذه القيادات الإلمام بمبادئ هذا المفهوم ، والتدريب على المهارات التى يتطلبها من خلال برنامج متكامل لهذا الغرض يشتمل على حضور البرامج التدريبية والمؤتمرات المتخصصة ، والسعى لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين فى تطبيق هذا المفهوم .

وتتضمن هذه الخطوة إيجاد الدعم التنظيمى لجهودات التحسين ، من خلال تأسيس مجلس الجودة ، واختيار منسقى الجودة ، وصياغة أهداف وسياسات الجودة بما يضمن لهذه المجهودات الاستمرار . ويضم مجلس الجودة القيادات العليا فى المنظمة بما فيها القيادات الطبية والتمريضية والتنفيذية ، ويتولى القيام بالدور القيادى لعملية التحسين بوضع سياسة الجودة والتخطيط لها وإيجاد تعريف لجودة الرعاية يتفق واحتياجات العملاء ، وإعادة صياغة قوانين الهيئة الطبية وغيرها من اللوائح والتعليمات لتنسجم مع هذا التعريف ومع مبادئ التحسين المستمر ، وتوثيقها لتمثل أساس ثقافة الجودة ليفهم من خلالها جميع العاملين سياسة وأهداف المنظمة ، ويدرك كل منهم دوره وتأثير العمل الذى يؤديه فى تحقيقها (McLaughlin and Kaluzny,1990) . كما يقوم مجلس الجودة بتحديد أولويات التحسين وتشكيل فرق التحسين المستمر المتعددة التخصصات ، وتحديد إجراءات عملها بما فى ذلك اختيار نموذج التحسين المستمر المناسب لأغراض المنظمة .

المرحلة الثانية - (التهيئة الثقافية) القضاء على المقاومة واستقطاب الأطباء :

لكى تحقق عملية التحسين أهدافها لا بد من وضع خطة لنشر ثقافة الجودة ، والقضاء على القناعات والاعتقادات والممارسات المخالفة لمبادئ التحسين والمتأصلة فى

ثقافة المنظمات الصحية ، والقضاء على المقاومة بالتعرف على نمط التفكير المحرك لها ، وإزالة الشكوك المحيطة بعملية التحسين . وللتغلب على أنماط التفكير السائدة فى هذه المنظمات ينبغى إيضاح أن مبادئ التحسين المستمر لا تمثل تهديداً لاستقلالية المهنيين ، لكنها تمنحهم الأدوات التى تمكنهم من تقويم وتحسين جودة الرعاية المقدمة وفق الأسس العلمية والمنطقية . ويؤكد (James, 1994: 30) أن هذه الأسس للتحسين المستمر تتفق ونموذج التفكير الطبى الذى يستند إلى الحقائق العلمية فى التشخيص والعلاج ، ويسعى حثيثًا للبحث عن سبل تقديم رعاية أفضل .

وتهدف خطة نشر ثقافة الجودة إلى تعزيز القيم التى تدعم عملية التحسين المستمر بين العاملين ، وخصوصاً أولئك القائمين على العمل الطبى ؛ حتى تطغى ثقافة المنظمة على أى ثقافة فرعية . وتتضمن إيجاد البرامج التدريبية والمحاضرات العامة التى تهدف إلى تغيير القناعات بترسيخ الولاء للمنظمة ، والسعى الدؤوب للتحسين ، والتركيز على العملاء ، وتعزيز روح العمل الجماعى ، والقضاء على أية شكوك متعلقة بعملية التحسين . ولعل أكثر الطرق فعالية لاستقطاب العاملين ، وخصوصاً الأطباء هى تدريبهم على تطبيق مفهوم التحسين المستمر واستخدام أدواته المعروفة ، حيث إن من المتوقع أن حصول العاملين على التدريب سيثير لديهم الاهتمام ويوجد الاستعداد والقناعة اللازمين لقيادة عملية التحسين والمشاركة الفعالة فيها .

وهناك عدة مداخل للتدريب ، إذ يمكن لرؤساء الأقسام الطبية الالتحاق بدورات متخصصة عن تطبيق مفهوم التحسين المستمر ، وفى الوقت نفسه يتم تقديم محاضرات عامة لبقية العاملين لتعريفهم بهذا المفهوم بشكل عام . وقد وجدت بعض المستشفيات أن من المفيد جداً أن يتم تدريب الأطباء من قبل طبيب آخر متخصص فى الجودة لأنه أكثر تأثيراً وقدرة على الاستشهاد بأمثلة من واقع تجربته الشخصية (Gerber,1992:27) . ويقع على عاتق مجلس الجودة وضع خطة نشر ثقافة الجودة وتوفير الدعم المادى والمعنوى لها ؛ حتى تسهم فى توفير البيئة والمناخ الملائم لعملية التحسين بما يتلاءم واحتياجات المنظمة وطبيعة العاملين .

المرحلة الثالثة - تحديد أولويات التحسين :

بعد أن تتم تهيئة المنظمة لتطبيق التحسين المستمر يقوم مجلس الجودة بتحديد احتياجات الجودة فى المنظمة ومن ثم تحديد مشاريع التحسين التى ينبغى أن تركز على الجوانب الإستراتيجية من عمل المنظمة ، أى تلك التى ترتبط بشكل مباشر بأهدافها وخططها الإستراتيجية .

ويتم تحديد أولويات التحسين وفقًا لعدة اعتبارات ، منها : تكلفة العملية ، تكلفة التحسين ، الفوائد المتوقعة من تحسينها ، نطاق المشكلة ، مدى اهتمام العاملين والعملاء بها ومدى ارتباطها بأهداف المنظمة ، وحجم الانحرافات فى العملية نفسها أو فى مخرجاتها . وفى بداية مشروع التحسين حيث توجد درجة من المقاومة والشكوك حول هذا المشروع ، يفضل البدء بالمشكلات التى تهم العملاء داخل وخارج المنظمة والتى يتوقع أن تحقق نجاحًا سريعًا وواضحًا ، إلا أن الهدف هو أن تصبح فى النهاية عملية التحسين جزءًا من العمل المعتاد للمنظمة ، وأن تشمل جميع جوانب العمل فى المنظمة ، الإدارية منها والفنية . ويميز المختصون بين ثلاثة أنماط لمشاريع التحسين فى المجال الصحى (Gerber, 1992: 27; Rose, 1997: 43) هى :

١- مشاريع خاصة بالخدمات المساندة (تحسين نوعية الوجبات المقدمة للمرضى ، تحسين خدمات قسم المغسلة أو التدبير المنزلى) .

٢- مشاريع خاصة بالبنية التحتية (تحسين جدولة غرف العمليات ، تبسيط إجراءات دخول المريض للمستشفى) .

٣- مشاريع خاصة بالرعاية الطبية المباشرة (تخفيض معدل العمليات القيصرية ، تخفيض عدوى المستشفيات ، تخفيض معدل رجوع المرضى للمستشفى) .

ويؤكد (Shortell, 1995:16) أن الفائدة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر لا تتحقق إلا بالقدرة على تحسين صميم العمليات الإكلينيكية المرتبطة برعاية المرضى ، حيث إن تركيز مجهودات الجودة على العمليات المساندة للرعاية الصحية لا ينعكس بالضرورة على الحالة الصحية للمريض .

من أسس نجاح عملية التحسين تحديد أولوياتها وفقًا لمعلومات دقيقة عن احتياجات وتوقعات العملاء ، وهى ضرورة حتمية فى ظل التغير الملحوظ فى سلوك

المستفيدين ورغبتهم المتزايدة فى المشاركة فى حيثيات الرعاية الصحية ، وخصوصاً فى ظل التوجه لخصخصة القطاع الصحى ومشاركة المستفيدين فى تغطية تكاليف الرعاية . ولكى تتمكن المنظمات الصحية من التركيز على احتياجات العملاء بفعالية ينبغى التغلب على مقاومة مقدمى الرعاية لهذا التوجه ، وإيجاد آليات موضوعية للتعرف على احتياجات العملاء .

وبعد أن يتم تحديد أولويات التحسين يتم تشكيل فرق العمل المتعددة التخصصات التى تضم فى عضويتها ذوى العلاقة بالعمليات محل التحسين ، ومن يتوفر لديهم الإلمام بالطرق التى تؤدى بها هذه العمليات وأوجه القصور فيها ، وخصوصاً الأطباء ، إذ إن مشاركتهم فى هذه الفرق ترفع من فعالية مجهودات التحسين ، وتسهم فى الحد من مقاومتهم لها ومن الخوف والشكوك تجاهها . وتتحقق المشاركة الفعالة للهيئة الطبية فى مشاريع التحسين باستقطاب القيادات الطبية والفنية (الرسمية وغير الرسمية) ذات التأثير الإيجابى على الأطباء وبقية العاملين للعمل فى هذه المشاريع .

المرحلة الرابعة - بدء مشاريع التحسين المستمر :

يتم تنفيذ هذه المرحلة من قبل الفرق المكلفة بالعمل فى مشاريع التحسين المستمر ، وتشمل اتباع أربع خطوات هى : تقويم العملية ، التخطيط للعملية ، تحديد مؤشرات الجودة ، تطبيق التحسين . وبهدف استمرار عملية التحسين ، تعاد هذه الإجراءات بشكل متتالٍ على غرار ما يعرف بعجلة التحسين المستمر .

الخطوة الأولى- تقويم العملية :

يبدأ عمل فريق التحسين المستمر لأى مشروع بالتعرف على خصائص العملية محل التحسين وحدودها وطبيعة ارتباطها بالنشاطات الأخرى فى المنظمة ، وتحديد فئات العاملين المشاركين فى أدائها وفئات المستفيدين منها واحتياجاتهم وتوقعاتهم . ويتضمن عمل الفريق التعرف على الاختلافات فى الطريقة التى تؤدى بها العمليات ، بما فى ذلك معدلات استخدام الخدمات المساندة كالفحوصات والتحاليل وغيرها ، مما يعتبر مؤشراً لاختلافات الممارسة الإكلينيكية من طبيب لآخر أو لدى الطبيب نفسه عند التعامل مع مرضى مختلفين . ويقوم الفريق بقياس الانحرافات فى المخرجات كمعدلات انتشار العدوى أو العودة غير المتوقعة للمستشفى ومدة التنويم . وبعد التعرف على

اختلافات الممارسة وقياس الانحرافات يتم البحث عن أسبابها وتحديد أى منها يعتبر اختلافًا عشوائيًا (ناتجًا عن اختلافات فى المدخلات أو العمليات لا يعرف لها سبب محدد) ، وأى منها يعتبر اختلافًا خاصًا أو محددًا (ناتجًا عن أسباب محددة ومعروفة يمكن تتبعها والقضاء عليها) . ووفقًا لمبادئ الضبط الإحصائى للجودة تعد الانحرافات العشوائية أمرًا طبيعيًا ومتوقع الحدوث ، بينما لا يُقبل وجود الانحرافات المحددة لأنها تمثل انحرافًا يمكن تلافيه قبل وقوعه (James, 1994:25) . ووفقًا لهذه المبادئ فإن العملية المتوازنة هى تلك التى لا تظهر فيها أى انحرافات عدا الانحرافات العشوائية (James) .

الخطوة الثانية – التخطيط للعملية :

يهدف تخطيط العمليات إلى القضاء على الانحرافات بتحديد أفضل طريقة لأداء العمل وتوثيقها وتحديد متطلباتها من الموارد المختلفة . وحيث إن العمليات الإكلينيكية هى محور الرعاية الصحية ، سيتم التركيز هنا على كيفية التخطيط لتحسين هذه العمليات . ورغم الاعتقاد السائد بأن مهنة الطب لا يمكن تقنينها ، إلا أن الاهتمام بالقضاء على انحرافات الممارسة الإكلينيكية وآثارها السلبية ، وخصوصًا على جودة وتكلفة الرعاية ، أدى إلى البحث عن سبل تخطيط العمليات الإكلينيكية من خلال ما يعرف بإرشادات الممارسة التى تسمى أحيانًا (بروتوكولات) أو مسارات إكلينيكية ، وتعرف بأنها "وصف دقيق للطريقة الأفضل لإنجاز العمليات ، والتى تحدّ من الهدر والتعقيد فى أداء العمليات وتكرارها أو تصحيح الأخطاء" (James, 1994:25) . وتعتبر إجراءات الممارسة أفضل وسيلة لتطبيق التحسين المستمر على العمليات الإكلينيكية ، وتهدف إلى :

١ – إيجاد أسلوب موحد لأداء للعمل واختيار أفضل إجراء عندما تكون هناك فروقات غير ضرورية فى الممارسة الإكلينيكية .

٢ – تحديد معايير لمد بقاء المريض بالمستشفى واستخدام الإجراءات التشخيصية والعلاجية .

٣ – ربط مختلف جوانب الرعاية وتعزيز روح الفريق .

٤ – تحديد الحالات الاستثنائية التى لا يمكن فيها اتباع الإجراء نظرًا للحالة الصحية والنفسية للمريض والأمراض المصاحبة وكيفية التعامل معها .

٥ – إيجاد آلية يمكن من خلالها تحديد أسباب اختلاف نتائج العلاج من مريض لآخر .

وقد حظيت إرشادات الممارسة فى الآونة الأخيرة باهتمام كبير ، حيث لم يعد وجود فروقات فى الممارسة الإكلينيكية مبرراً أو مقبولاً ، وتنامى الاعتقاد بأن هذه الإرشادات إحدى الوسائل الفعالة لتحسين الجودة والكفاءة والحد من المخاطر والقضاء على الانحرافات وتخفيض التكاليف .

وحتى تحقق إرشادات الممارسة الطبية النتائج المرجوة ، يجب أن يتم وضعها على أساس علمى سليم أى أن تستند إلى دراسات وحقائق علمية . وفى الأحوال التى لا تتوفر الدلائل العلمية الواضحة على فعالية إجراء معين – كما هو الحال فى كثير من الإجراءات الإكلينيكية – يمكن لفريق التحسين الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى أو اللجوء إلى إجماع للرأى بين المختصين على مستوى المنظمة فقط ، أو على مستوى الدولة أو المنطقة (Marwick, 1992) .

ومن أوجه القصور فى إجراءات الممارسة الإكلينيكية أنها عادة تختص بالحالة المثالية ، أى التى لا يعانى فيها المريض من أمراض مصاحبة أو مشكلات أخرى ، وهى لا تمثل معظم الحالات مما يعنى الخروج عن القاعدة وعدم تطبيق الإجراء فى هذه الأحوال والتعامل معها بشكل فردى (Every, Hackman, Beckertal, 2000: 461) ، لذلك ينبغى حصر الحالات التى لا تنطبق عليها إجراءات الممارسة ومحاولة وضع إرشادات بديلة لها قدر الإمكان بما لا يتعارض مع المرونة المطلوبة فى قرارات العلاج .

ومن الأساليب الملائمة لصياغة إرشادات الممارسة إعداد خرائط الإجراءات التى تستخدم لوصف وتوثيق العمليات الإكلينيكية ، وتساعد فى التعرف على نقاط الضعف فيها ونقاط القياس وجمع المعلومات ، وتسهم فى رفع فعالية عملية الاتصال ، وتحدّ من الفهم الخاطئ لإجراءات العمل (James, 1994) . كما يمكن صياغتها بشكل مصفوفة زمنية تبين الخطوات وتوقيت تنفيذها ، أو على شكل قائمة تضم سلسلة من الخطوات المتتالية بحيث لا تتطلب وقتاً طويلاً لاستكمالها .

وينبغى مراعاة أن تتلاءم إرشادات الممارسة وواقع كل مجتمع والإمكانات المتوفرة فيه ومستوى الوعى الصحى بين أفراده . فمثلاً قد تسعى الدول المتقدمة إلى تخفيض مدة إقامة المريض بالمستشفى ، حيث يمكن أن يحصل على الرعاية التى يحتاجها فى المنزل من خلال ما يعرف بالرعاية الصحية المنزلية ، بينما قد يعرض ذلك المريض

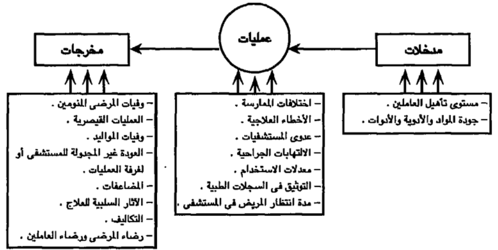
للخطر فى الدول النامية التى لا يتوفر فيها هذا النمط من الخدمات . وأخيراً لا بد أن تخضع إجراءات الممارسة للمراجعة والتقويم من آن لآخر لتحديثها وفقًا للدلائل العلمية ؛ وذلك نظراً للطبيعة المتغيرة للمعرفة والتقنية الطبية .

الخطوة الثالثة – تحديد مؤشرات الجودة :

يسهم تخطيط العمليات وتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل فى تحديد النقاط الحرجة أو الهامة التى ينبغى قياسها كمؤشر للجودة . وتعرف الهيئة الأمريكية المشتركة (JACHO) المؤشرات بأنها "مقاييس كمية يمكن استخدامها لمراقبة وتقويم جودة الوظائف الإدارية والإكلينيكية والمساندة التى تؤثر على المخرجات الخاصة بالمريض" (Thompson, McLory, & Kazandjian, 1997:49) . ولكى تحقق عملية التحسين أهدافها ينبغى اختيار المؤشرات التى تقيس جودة المدخلات والعمليات والمخرجات كما هو مبين فى الشكل رقم (٤) .

وحرصًا على كفاءة عملية التحسين ينبغى السعى للاستغلال الأمثل لنظم المعلومات المتاحة فى اختيار هذه المؤشرات كالفهارس والسجلات وتقارير الوقائع وغيرها . كما ينبغى أن يتم القياس والتحليل بهدف التحسين المستمر ، وأن يسهم العاملون فى تحديد الجوانب التى يجب أن يشملها والمؤشرات الخاصة بها ، وأن توضع النتائج فى متناولهم لكى يسهموا فى عملية التحسين .

الشكل رقم (٤) : أمثلة على مؤشرات الجودة



الخطوة الرابعة – تطبيق التحسين :

تتضمن هذه المرحلة من عمل فريق التحسين المستمر تطبيق التغيير المقترح على العملية ، ويمكن فى البداية تطبيقه على نطاق محدود إلى أن تتضح فعاليته فى القضاء على الانحرافات . ومن المتوقع أن يواجه تغيير طرق العمل مقاومة من قبل العاملين – وخصوصاً الأطباء – إذ تشير الدراسات إلى أن هناك درجة من المقاومة بين الأطباء لإرشادات الممارسة ، وخصوصاً أولئك الذين يرون أن ممارسة الطب هى فن ، أو الذين يعتقدون أن أى محاولة لتقنين الممارسة الطبية هى محاولة للحد من استقلاليتهم (Marwick et al., 1992) . ولكى يلتزم الأطباء باتباع إرشادات الممارسة لا بد أن توضع وفقاً لأسس منطقية ومقنعة بالنسبة لهم ، وأن يكون ذلك بمشاركتهم المباشرة أو من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة أو ما يشابهها . كما ينبغى أن تتوفر لديهم القناعة بوجود اختلافات غير مبررة فى الممارسة الإكلينيكية ، وأن لذلك انعكاسات سلبية على مستوى الجودة والكفاءة ، وأن إرشادات الممارسة هى السبيل الأفضل للقضاء عليها . وبعد أن يتم تطبيق التغيير تستمر عجلة التحسين بالدوران بإعادة الخطوات السابقة بهدف استمرارية التعلم والتحسين .

الخاتمة والتوصيات :

لا شك أن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يمكّن المنظمات الصحية من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامة تتمثل فى : تحسين الجودة ، وتخفيض التكلفة ، وترشيد الاستخدام ، والقضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية ، وتحقيق رضاء المستفيدين ، وتحسين بيئة العمل . إلا أن النجاح الذى حققه تطبيق هذا المفهوم فى المنظمات الصحية يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذى حققه فى القطاعات الصناعية والتجارية لتركيزه على بعض جوانب النشاط دون غيرها .

وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم عوائق تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية والتى اتضح أنها ناتجة – فى معظم الأحوال – عن اختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط هذه المنظمات عن المنظمات التى نشأ فيها هذا المفهوم . ومن أهم هذه العوائق وجود الحواجز التنظيمية بين الوحدات المختلفة

– وخصوصًا بين الجانبين الفنى والإدارى – وتعقد ومركزية الأنظمة الإدارية ، وعدم التزام القيادات ، والعوائق الثقافية المتمثلة فى عدم توفر القناعة لدى مقدمى الرعاية بجدوى مجهودات التحسين ، واعتقادهم أنها تمثل تهديدًا لاستقلالية قرارات الرعاية الصحية وأنها آلية لضبط التكاليف ، إضافة إلى عدم قناعتهم بأهمية وملاءمة التركيز على العميل . كما تمثل طبيعة نشاط هذه المنظمات – وخصوصًا النواحى الطبية – أحد العوائق الهامة ، إذ يصعب تقنين الإجراءات الطبية وتغيير سلوك الأطباء بسبب عدم توفر الدلائل العلمية على الكثير من الإجراءات الطبية . وتمثل الثغرات التى تقع فيها المنظمات الصحية عند تطبيق مبادئ التحسين عائقًا آخر لنجاحها ، ومن ذلك عزل مجهودات التحسين أو المبالغة فى تفويضها لإدارة أو لجنة متخصصة ، وعدم مشاركة الأطباء فيها وحصرها على الجوانب المساندة والإدارية دونًا عن الفنية والإكلينيكية .

لذا فقد سعت الدراسة إلى تقديم منهج تطبيقى لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جميع جوانب نشاط المنظمات الصحية ، وبخاصة الإكلينيكية منها . ومن أهم مقومات المنهج المقترح تركيزه على الدور المشترك للقيادات الإدارية والطبية فى توجيه ودعم عملية التحسين ، والمشاركة الفعالة للهيئة الطبية فى جميع مراحل عملية التحسين . ويستند الاهتمام بمشاركة الهيئة الطبية إلى الأسباب التالية :

أولاً – إن التزام الأطباء بأهداف ومقتضيات التحسين لا يتحقق إلا بمشاركتهم فيها .

ثانيًا – لأن الأطباء هم المستخدم الرئيسى لموارد المستشفى وهم المسئولون بالدرجة الأولى عن تحقيق أهدافها ، وبالتالى فإن عزلهم عن مجهودات التحسين يجعلها محدودة الفائدة .

ثالثًا – لأن العمليات الطبية نفسها بحاجة إلى أن تخضع لعملية التحسين ؛ للقضاء على اختلافات أساليب الممارسة الإكلينيكية بين الأطباء والتى تنعكس سلبًا على الجودة والكفاءة .

رابعًا – لأن الجوانب الطبية هى محور نشاط المنظمات الصحية ، وفيما عدا ذلك يمثل نشاطًا مساندًا لا يرتبط بصميم الرعاية الصحية ولا ينعكس بشكل مباشر على الحالة الصحية للمريض .

ويؤكد المنهج المقترح على ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المستخدمة والبيئة التنظيمية وثقافة المنظمة بما فى ذلك تغيير المسلّمات والقيم السائدة وأنماط التفكير ، وإدراك أن مفهوم التحسين المستمر ليس حلاً سريعًا للمشكلات التى تمر بها المنظمات الصحية ، بل على العكس قد تمر عدة سنوات من العمل الجاد قبل أن تجنى ثمار هذا المشروع . ولا يعتبر المنهج المقترح «وصفة جاهزةً» لتطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، إذ ينبغى مواءمته مع احتياج وطبيعة كل منظمة ؛ لكى يحقق النجاح المنشود .

وبالإضافة إلى ما تقدم نورد التوصيات التالية :

١ – إيجاد الدعم التشريعى لتطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية بحيث يعتبر توفر آلية للتحسين المستمر شرطًا لترخيص ودعم المستشفيات الحكومية والخاصة .

٢ – إيجاد الدعم التنظيمى لمشاريع التحسين بالحد من مركزية الأنظمة الصحية وتوفير الصلاحيات اللازمة لعملية التحسين .

٣ – توفير الدعم المالى لمشاريع التحسين للاستثمار فى التدريب وتحسين أساليب العمل ؛ لرفع التكلفة الإيجابية للجودة وبالتالى تخفيض تكلفتها السلبية .

٤ – حيث يتطلب تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة مهارات وقدرات معينة لدى العاملين بالمنظمة كمهارات العمل الجماعى والإحصاء ، فإن من الضرورى أن تتضمنها برامج إعداد الأطباء وغيرهم من العاملين فى القطاع الصحى .

٥ – تفعيل نظم المعلومات فى المنظمات الصحية وعلى مستوى الأنظمة الصحية لتدعم عملية التحسين وتمكن من وضع المعايير اللازمة لعملية التحسين .

٦ – إجراء دراسات تطبيقية لتقويم مدى نجاح مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية والصعوبات التى تعترض تطبيقه ، وتقويم تكلفة تطبيقه مقارنة بالمكاسب المحققة .

وأخيرًا تنبغى الإشارة إلى أن الاهتمام بالجودة قديم قدم مهنة الطب ، حيث كانت الجودة – ولا تزال – جزءًا لا يتجزأ من القيم والأخلاقيات المهنية التى يفخر ويتمسك بها العاملون فى المجال الصحى ، لذلك فإن تطبيق مفهوم التحسين المستمر ممكن فى هذه المنظمات متى توفرت القناعة بجدواه فى تحقيق المستوى المنشود من جودة الرعاية الصحية .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - ابن سعيد ، خالد بن سعد (١٤١٨هـ/١٩٩٧م) . **إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي** ، الرياض .

٢ - ستيفن جورج وأرنولد ويمرزكيرتش (١٤١٩هـ/١٩٩٨م) . **إدارة الجودة الشاملة : الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم** ، ترجمة حسين حسنين ، مراجعة وتدقيق د. محمد ياغي ، عمان ، الأردن : دار البشير .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Arndt, Margaret, and Bigelow, B. (Fall 1995). " The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit?", **Health Care Management review**, Aspen Publications, 20(4):7-14.

2 - Baker, R. (1988). " Avis Donabedian: An interview", **Quality in Health Care**,2 : 40 - 46.

3 - Bender, D. and Krasnick, C. (1993). "Implementing total quality management in the medical practice: Managing the transition", Health **Care Supervisor**. 21 (1) : 16 - 69.

4 - Berwick, D. (March 1996). "A primer on leading the improvement of systems", **British Medical Journal**, 312 (9) : 619 - 622.

5 - Berwick, D.; Godfrey, B.; and Rossner, J. (1990). **Curing Health Care: New Strategies for Quality Improvement**, Jossy-Bass.

6 - Bigelow, B.; and Arndt, M. (1995). "Total Quality Management: A field dreams?" **Health Care Management Review**. 20 (4) : 15 - 20.

7 - Casalou, R. (1991). "Total Quality Management in Health Care", **Hospital & Health Services Administration**, 36 (1) : 134 - 146.

8 - Cigich, S. ; and Mischler, N. (1997). " Success in Managed Care: Improving Clinical Quality", **The Physician Executive**, April: 24-31.

9 - Coulter, C. (1995). " If patients Are Now "Customers," What does that Make Physicians?", **Physician Executive**, 21 (2).

10 - De Geyndt, W. (1995). "**Managing the Quality of Health Care in Developing Countries**", World Bank Technical Paper Number 358, World Bank, 1995.

11- Donabedian, A. (1988). "The quality of care: How can it be assessed", **Journal of the American Medical Association**, 260 (12) .

12- Every, N.; Hackman, J.; Becker, R.; et al. (2000). "Critical Pathways: A Review", **American Heart Association Circulation**,101 (4) : 461.

13- Gerber, Beverly (1992). "Can TQM Cure Health Care?", **Training**, August : 25-34.

14- Godfrey, B.; Berwick, D.; and Rosner, J. "How quality management really works in health care?" **Juran Institute, Online Articles**.

15- Godfrey, B.; Berwick, D.; and Rossner, J. (1992). "Can quality management really work in health care?", **Quality Progress**, April, : 23-27.

16- Grol, R.; Thomas, S.; and Roberts, R. (1995). " Development and Implementation of Guidelines for Family Practice", **The Journal of Family Practice**, 40 (5) 435 - 439.

17- Grol, R. (1992). "Implementing Guidelines in General Practice Care", Quality in Health Care, 1 : 184 - 191.

18- Hoskins, E.; Noor, F.; and Ghasib, S. (1994). "Implementing TQM in a military hospital in Saudi Arabia", **The Joint Commission on Accreditation of Health Organizations Journal**, 20 (8) :454 - 464.

19- James, B. (1994). " Implementing Practice Guidelines through Quality Improvement", **Frontiers of Health Services Management**, 10 (1) : 3-37.

20- Jewitt, Jacquelyn; and Hibbard, Judith: "Comprehension of quality care indicators", **Health Care financial review**. Vol. (18), No.(1), 1996, pp.(75-94).

21- Marchese, T. (1994).' TQM reaches the academy", **AAHE Bulletin**, November: 3-9.

22- Marwick, J. ; Grol, R.; and Bogreil, A. (1992) " **Quality Assurance for Family Doctors**", Report to the Quality Assurance Working Party, World Organization of Family Doctors.

23- McLaughlin, Curtis, and Kaluzny, Arnold: "Total Quality Management in Health: Making it work", **Health care Management Review**, Vol. (15), No. (3), 1990, pp. (7-14).

24- McLaughlin, C.; and Kaluzny, A. (1997). " Total Quality Management, Issues in Managed Care", **Journal of the Health Care Finance**,24 (1) : 10-16.

25- Milakovich, M. (1991). "Total Quality Management in the Public sector", **National Productivity Review**, 10 (2), 1991, pp. (9-20).

26- Milakovich, Michael (1991). "Creating a total quality health care environment". **Health Care Management Review**. Vol.(16).

27- Moss, F. (1995). " Risk Management and Quality of Care", **Quality in Health Care**, 4 : 102 - 107.

28- Moss, F.; and Garside, P. (1995). "Management for Doctors: The importance of quality Sharing responsibility for improving patient care", **British Medical Journal**, 310 (6985) : 996 - 999.

29- Nelson, C.; and Goldestein, A. (1989). "Health Care quality, the new marketing Challenge", **Health Care Management Review**. 14 : 87-95.

30- Nelson, C.; and Niederberger, J. (Fall 1990). "Patient Satisfaction Surveys: "An opportunity for total quality improvement", **Hospital and Health services Administration,** 35 (3) : 409-427.

31- Pasternak, D.; and Pine, M. (1997). " Meet the Mandate to measure Clinical Quality", **The Physician Executive**, September :42.

32- Plsek, P. (1997). "Systematic Design of Health Care Processes", **Quality in Health care,** 6: 40-48.

33- Plsek, P. (1993). "Tutorial: Quality Improvement Project Models", **Quality Management in Health care**,1 (2) : 69 - 81.

34- Rakish, J.; Longest, Jr., B.; and Darr, K. (1992). "**Managing health Services Organizations**", third edition, Health professionals Press, Baltimore, Maryland.

35- Rao, A., Carr, L., Dambolena, I, Kopp, R., Martin, J., Rafii, F., and Schlesinger, P. (1996). **Total Quality Management: A cross-functional perspective,** John Wiely & Sons, New York.

36- Reeves, S., Matney, K., Crane, V.,(1995). "Continuous quality improvements as an ideal", **Health Care Supervisor**,13.

37- Rose, E. (1997). " TQM in Health Care: Mistaken Identity?", The **Physician Executive,** September/October :44-46.

38- Scally, G; and Donaldson, L. (1998). Looking Forward: Clinical Governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England", **British Medical Journal**,317 (7150) : 61 - 65.

39- Scrivens, E. (1997) " Putting Continuous Quality Improvement into Accreditation: Improving approaches to quality assessment", Quality in **Health Care,** 7 : 212 - 219.

40- Short, P.J. & Rahim, MA. (1995) "Total Quality Management in Hospitals", **Total Quality Management**,6 : 255 - 263.

41- Shortell, S. (1995). "Assessing the evidence on CQI: Is the glass half empty or half full?", **Hospitals & Health Services Administration**,40 (1) : 4 - 24.

42- Shortell, S.; O' Brian, J.; Caraman, J.; Foster, J.; Hughes, E.; Boerstler, H.; and O'Conner, E. (1995). "Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement/Total Quality Management: Concept Vs. Implementation", **Health Services Research,** 30 (2) : 337 - 401.

43- Siberman, P. (1997). "Ensuring quality and Access in Managed Care: How well Are we doing?", **Quality management in Health Care,** 5 (2) : 44-54.

44- Smith, R. (1996). " **Beyond Quality to Improvement**: The next phase", **British Medical Journal,** 3Q: 97.

45- The World Bank (1997). "**Health, Nutrition, and Population in the Middle East and North Africa Region.**"

46- Thompson, R.; McLory, H.; and Kazandjian, V. (1997). "Maryland Hospital Indicator Project in the United Kingdom: and approach for promoting continuous Quality Improvement", **Quality in Health Care6** : 49 - 55.

47- Wolper, L. (1995). **Health Care Administration, Principles, Practices, Structure, and delivery**, Second Edition, Aspen.

48- Young, M. (1995). "Patients, Physicians, and Professional knowledge: implications for CQI", **Journal of the foundation of the American College of Health Care Executives**, 40:40-49.

49- Zabbada, C.; Asubonteng, P.; and Munchus, G. (1998). "Obstacles to the Application of Total Quality Management in Health Care Organizations", **Total Quality Management**, 9 (1) : 57-66.

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢١ هـ
● أكتوبر ٢٠٠٠ م

مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة

د. محمود يوسف الكاشف*

المقدمة :

يمثل نظام المعلومات المحاسبية (AIS) جزءاً من نظام أشمل وهو نظام المعلومات الإدارية (MIS) ، ومع ذلك فهو بمنزلة القلب النابض الذى يضخ المعلومات المالية للأطراف المختلفة فى الهيكل التنظيمى بما يمكنهم من اتخاذ القرارات وفقًا لأسس اقتصادية سليمة . وهذا يتطلب من المحاسبين - سواء فى مجال البحث العلمى أو مجال الممارسة العملية - ضرورة السعى المستمر لتوفير المعلومات المالية الأكثر دقة وحداثة وملاءمة لتقديمها فى الوقت المناسب لمتخذ القرار فى مختلف المستويات التنظيمية بالمنشأة . وقد ضاعف من مسئوليتهم ما ترتب على اشتداد المنافسة على المستوى المحلى والعالمى من ظهور العديد من المداخل التى تسعى إلى الوصول لمنتج عالى الجودة يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية مثل ، مدخل تكلفة الجودة ومدخل التكلفة المستهدفة ، ومدخل الإنتاج فى الوقت المناسب ، وغيرها من المداخل . وللأسف فإن معظم هذه المداخل ظهرت على يد المهندسين الذين اعتمدوا فى تقديراتهم للتكلفة على جداول التكلفة التى تعد وفقًا لمتوسطات التكلفة فى الصناعة ، وأسسوا عليها نظم التصميم المعاونة بمساعدة الحاسب (CADs) ، مما تطلب ضرورة إسراع المحاسبين لتطوير نظم القياس والتقرير للمساهمة فى توفير المعلومات المالية الملائمة لتحقيق أهداف المنشأة فى المجتمع المعاصر .

وعلى الرغم من تأثر المحاسبين بنتائج الجهود الهندسية عند محاولتهم وضع إطار للمحاسبة عن تكاليف الجودة ، ثم ترشيدها والإفصاح عنها ، إلا أن المتتبع للبحث

* مدرس بقسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر .

العلمى أو الممارسة العملية فى مجال المحاسبة يجد أن جل الاهتمام قد انصب على القياس والتقرير عن تكاليف التوافق وعدم التوافق فى مراحل الإنتاج والبيع وما بعد البيع . ولم تظهر سوى مساهمات محدودة فى مجال تصميم المنتج ، بالإضافة لتجاهل موضوع أساسى وهو جودة بيئة العمل . الأمر الذى تطلب ضرورة البحث عن المفهوم الشامل للجودة فى كلٍ من الأبحاث الإدارية ومعايير الجودة الصادرة عن المنظمات الدولية، وتحليل أبعاد تصميم وإنتاج المنتج لتحديد المناطق التى يجب على المحاسبين الدخول إليها لتطوير مساهمتهم من خلال توفير المعلومات التى تفى بمتطلبات العمل فى ظل الظروف البيئية المعاصرة التى تعمل المنشأة فى إطارها.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى اقتراح الأساليب التى يمكن من خلالها تطوير المعلومات المحاسبية بما يمكن معه انتقال المحاسبين من موقع انتظار وقوع الحدث لقياسه والتقرير عنه ، إلى موقع صناعة الحدث من خلال المشاركة بتوفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة ، بدءًا من تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، ووصولاً للمنتج الذى يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية وفقًا لاتجاهات السوق وحجم المنافسة السائدة.

أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث لكونه يوضح مناطق العمل الواجب على المحاسبين الدخول إليها ، والأساليب الممكن تطويرها للوصول لمعلومات محاسبية توفر مؤشرات مالية تساعد على تخفيض مشاكل الجودة من خلال مساهمتها فى محاولة منع عدم التوافق قبل البدء فى النشاط ، والحد منه إذا حدث خلال النشاط .

منهجية البحث :

اتبع الباحث المنهج الاستقرائى فى التعرف على مساهمات الفكر المحاسبى والممارسة العملية فى مجال تكلفة الجودة ، وتطور مفهوم الجودة فى اتجاه شموله لكافة أنشطة المنشأة ؛ لاستنباط مناطق التطوير المحتملة وما يناسبها من أساليب محاسبية .

خطة البحث :

تناول الباحث موضوع البحث من ثلاث زوايا هى :

الأولى : تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية.

الثانية : تقويم الدور الحالى للمعلومات المحاسبية فى مجال تحقيق الجودة الشاملة.

الثالثة : مدخل مقترح لتطوير المساهمات المحاسبية فى مجال تحسين الجودة ، ويشمل :

١ - استعراض أطر الجودة الشاملة فى البحث العلمى .

٢ - حصر مناطق التطوير المحتملة .

٣ - اقتراح الأساليب والأدوات التى يمكن من خلالها تطوير دور المعلومات المحاسبية .

أولاً - تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية :

تمثل إدارة الجودة إحدى القضايا الهامة التى شغلت مسئولى الإنتاج والتسويق منذ فترة بعيدة، إلا أنها لم تستحوذ على الاهتمام المباشر للباحثين والممارسين فى حقل المحاسبة إلا منذ عهد قريب ، ويرجع فضل السبق فى ظهور مفهوم تكلفة الجودة إلى المهندسين الصناعيين وليس المحاسبين (Lundvall, 74) ، وهو مادفع (Johnson & Kaplan, 87) إلى انتقاد المحاسبين الإداريين لنقص اهتمامهم بصناعة القرار التكتيكى .

وظهرت أولى المحاولات المحاسبية لتتبع وقياس والتقرير عن الآثار المالية للأنشطة الهادفة لتحقيق الجودة فى كتابات (Feigenbaum 56) ، حاول بعدها العديد من الكتاب منهم (Pater & Rayner 92 , Plunkette & Dale 87 , Lundvall 74 , Juran 58) تقسيم التكاليف المرتبطة بالجودة إلى مجموعتين : تكاليف توافق مثل تكاليف المنع والتقويم ، وتكاليف عدم التوافق مثل تكاليف الفشل الداخلى والخارجى . ويرجع (Gravin, 88) هذا التقسيم للمعانى المختلفة التى استخدمت للدلالة على لفظ (الجودة) والتى حصرها فى معان ثمانية هى : الدلالة على الأداء ، وخصائص أو سمات المنتج ، والاعتمادية ،

المطابقة للمواصفات ، المتانة ، صلاحية المنتج ، جمال المنتج ، وتميز المنتج بعلامة تحدده ليتعرف عليه المستهلك كالاسم التجارى أو العلامة التجارية . تلك المعانى الثمانية تشير إلى منتج عالى الجودة ، وبتحليلها يمكن تقسيمها إلى مجموعتين :

الأولى : تشير إلى التوافق الجوهرى بين مواصفات المنتج واحتياجات وتفضيلات العملاء ، وهو ما يطلق عليه جودة التصميم .

الثانية : تشير إلى مطابقة المواصفات الفعلية للمنتج مع المواصفات المحددة من قبل مهندسى التصميم ، وهو ما يطلق عليه جودة التوافق .

ولتوضيح الفرق بين جودة التصميم وجودة التوافق نضرب مثالاً بما حدث عام ١٩٩٤م حين طرحت شركة (Intel) معالج (Pentium) الذى فشل فى أداء وظائف حسابية معينة نتيجة أخطاء فى التصميم ، (عدم جودة التصميم) . أما فيما يتعلق بجودة التوافق فالأمثلة كثيرة ويصعب حصرها ، وأبسطها إذا حدث اختلاف فى سرعة الومضة الضوئية – التى تعكس سرعة أداء العمليات فى الحاسب – عن السرعة المحددة مقدماً فى التصميم بما يؤدى لانخفاض سرعة تنفيذ (C.P.U) للأوامر المعطاة ، فهذا يشير إلى فشل فى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة . ففى المثال الأول يعتبر المنتج معيباً حتى إذا تم الإنتاج وفقًا للمواصفات المحددة فى التصميم ؛ لأن التصميم ذاته غير سليم ، أما فى المثال الثانى فالتصميم سليم ولكن الخطأ حدث فى الإنتاج مما أدى إلى انخفاض سرعة (C.P.U) من (100MH) إلى (90MH) أو من (350MH) إلى (333MH) .

ويستمد مدخل إدارة الجودة مبررات وجوده من تحقيقه لزيادات متتالية فى قيمة المنشأة بدءًا من مرحلة تطوير المنتج ومروراً بعملية التصميم بجوانبها المختلفة ، فالإنتاج ثم البيع ، وانتهاء بخدمات ما بعد البيع (Anderson & Sedatole 98) . وهو ما شجع الباحثين والممارسين على تطوير جهودهم للوصول لأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة ممكنة . وتوالت جهود مهندسى التصميم والإنتاج ، جنبًا إلى جنب مع جهود المحاسبين والمهتمين بشئون السوق لتحقيق هذا الهدف . وأثمرت تلك الجهود عن تطوير مفهوم الجودة ، وما ارتبط به من أدوات وأساليب محاسبية إضافة إلى تطور بعض المفاهيم الإدارية .

فمن زاوية مفهوم الجودة ، تحول الاهتمام من جودة التوافق وما يرتبط بها من تكاليف إلى مفهوم أشمل وأعم فى إطار النظرة الكلية لأنشطة المنشأة ، والتى قسمت إلى :

١ – تطوير مفهوم الإنتاج .

٢ – تصميم المنتج ، ويمر عبر ثلاث مراحل هى : تصميم النظام ، وتصميم المعلمات ، وتصميم الفروق المسموح بها (Taguchi et al. 89 Chapter 1) .

٣ – الإنتاج .

٤ – البيع .

٥ – خدمات ما بعد البيع .

ويهدف النشاطان الأول والثانى لتحقيق جودة التصميم ، بينما يمثل تحقيق جودة التوافق هدفًا للأنشطة الثلاثة الأخيرة .

ولم يدخر المحاسبون جهدًا فى محاولة تطوير الأدوات والأساليب المحاسبية مستعينين بنتائج البحث العلمى والممارسة العملية فى مجال هندسة الإنتاج بهدف توفير المعلومات المالية الملائمة ، التى تساهم فى تحقيق أهداف الجودة بشقيها ، وذلك من خلال السعى الدؤوب لوضع نظام متكامل للمحاسبة عن تكلفة الجودة . وتولد عن هذا الجهد تبنى العديد من المداخل ، منها التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط والإنتاج فى الوقت المناسب ، والقيمة المنجزة ، وخصائص التكلفة (Demmy & Talboft 98) .

وعلى الجانب الآخر تطورت المفاهيم الإدارية ، فظهر مدخل الإدارة وفقًا للنشاط (Activity Based Management) الذى سعى من خلال تكامله مع التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) إلى توفير معلومات تشغيلية وتكاليفية تساعد على تحسين الأداء ، بما يؤدى لزيادة القيمة لكل من العملاء والمساهمين ، وكذا نظام إدارة الأداء المتكامل ، وأسلوب التحسين المستمر للعملية اللذان يهدفان إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض دورة الإنتاج فى إطار خفض التكلفة (Funk & Horsch 98) .

ثانيًا - تقويم الدور الحالى للمعلومات المحاسبية فى مجال تحقيق الجودة الشاملة :

يتوقف تحقيق الجودة – وفقًا لتقسيمها الحالى إلى جودة تصميم ، وجودة توافق – على مدى كفاءة القرارات المتعلقة بالأنشطة المرتبطة بتحقيقها. وتتأثر تلك القرارات إلى حد كبير بالمعلومات المالية . وقد سعى المحاسبون سواء فى المجال البحثى أو الممارسة العملية إلى تطوير أساليبهم وأدواتهم بغية توفير المعلومات الملائمة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل .

وبادئ ذى بدء تجدر الإشارة لأمر هام وهو التأثير المتبادل بين جودة التصميم وجودة التوافق ، ومدى تأثيرهما على دورة التكلفة . فالمواصفات المحددة من قبل مهندسى التصميم إذا اتسمت بالتعقيد ومن ثم صعوبة التنفيذ، سيؤدى ذلك لزيادة احتمالات فشل التوافق وبالتالى زيادة تكاليف الإنتاج (Shield & Yaung 91) . كما أثبتت دراسة تمت على شركة Rolls-Royce أن (٨٠٪) من تكاليف الإنتاج تتحدد فى مرحلة التصميم ، وأوضحت دراسة أخرى تساوى أثر كل من قرارات التصميم ، وأساليب وطرق الإنتاج فى تحديد تكاليف المنتج. وهو ما يوضح الأثر الكبير لقرارات التصميم ليس فقط على تكاليف الإنتاج ، ولكن أيضًا على تكاليف عدم التوافق (Anderson & Sedatole 98) .

١ – أثر الجهود البحثية :

أ – فى مجال جودة التصميم :

للتعرف على ما حققه البحث العلمى من مساهمات فى تطوير المعلومات المحاسبية لخدمة أنشطة تصميم المنتج ، تجدر الإشارة أولاً لمفهوم التصميم ومراحله .

– مفهوم تصميم أو تطوير تصميم المنتج :

يتحدد تصميم المنتج فى ضوء احتياجات العملاء التى تعكسها أبحاث السوق . فالتصميم أو تطوير التصميم يعنى – ببساطة – ترجمة مهندسى التصميم تلك الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتنفيذ ، يترتب عليها أداء المنتج للوظائف التى تفى بمتطلبات العميل . ويعتمد المصمم – وهو بصدد اقتراح البنيان الهندسى للمنتج – على العديد من الأساليب الإحصائية ، منها التحليل المشترك لتقويم تفضيلات العملاء

فى حالة تعدد بدائل التصميم ، وانتشار دالة الجودة للربط بين حساسية احتياجات العملاء ومواصفات المنتج (Hauser & Clausing 88) . وما لا شك فيه أن مهندس التصميم يعتمد فى هذه المرحلة على بيانات التكاليف ، إلا أنه عملياً يلجأ إلى تقديرات التكاليف الهندسية التى تعتمد فى الغالب على متوسطات التكلفة فى الصناعة ، ومن ثم لا تعكس الخبرة الفعلية للمنشأة (Boothrayed et al. 94) وهنا يمكن القول بمحدودية دور المحاسبين فى هذا المجال .

- مراحل التصميم :

يمر التصميم بثلاث مراحل هى : تصميم النظام ، وتصميم المعلّمات ، وتصميم الفروق المسموح بها .

ويقصد بتصميم النظام ؛ تصميم عمليات الإنتاج أو التجميع فى ضوء المواصفات المقترحة للمنتج ، التى تفى بمتطلبات الأداء من ناحية وبالتكلفة من ناحية أخرى . ويتم ذلك من خلال مناقشة التصاميم المقترحة لعمليات الإنتاج أو التجميع ، والتعرف على مدى توافقها مع اقتصاديات الإنتاج والبنيان الهندسى الملائم للمنتج القابل للتنفيذ بدون صعوبات تؤدى إلى عدم التوافق ؛ وذلك لاختيار أفضل التصاميم ، ثم اختيار المواد والأجزاء المكونة للمنتج ، وكذا نظم التجميع الملائمة . وتتم الاستعانة فى هذا المجال بجداول التكلفة والطرق الهندسية الخاصة بالعلاقة بين تصاميم المنتج والتكلفة ، كما يُستعان بنظم التصميم المعاونة باستخدام الحاسب (CADs) التى تعتمد هى الأخرى على متوسطات التكلفة فى الصناعة .

ويهدف تصميم المعلّمات إلى تدنية فروق الأداء للاحتفاظ بمستوى أداء مقبول للمنتج . ويتحقق ذلك من خلال الوصول لتركيبة مثلى لمعلّمات المنتج باتباع طرق التصميم التجريبية لتحديد أثر كل معلّم ؛ ومدى ارتباطه بمعلّمات المنتج الأخرى .

ويتحدد تصميم الفروق المسموح بها وفقًا لطبيعة استخدامات المنتج . وتوجد الفروق فى حالة كون مقياس مواصفات المنتج مسطحًا سواء فى اتجاهين (± نسبة معينة) ، أو فى اتجاه واحد (+ نسبة معينة) أو (- نسبة معينة) . أما المنتج ذو المواصفات المحددة وفقًا لمقياس حاد فلا يسمح فيه بفروق أو اختلافات عن تلك المواصفات ، فإن حدث يعتبر المنتج معيبًا (Taguchi et al. 89) . فمثلاً درجة ميل زجاج السيارة يتحدد

برقم واحد وفقًا لتصميم الموضع المحدد لتركيبه ، وأى اختلاف فى الإنتاج الفعلى يؤدى إلى عدم صلاحية المنتج . أما فيما يتعلق بدرجة الوضوح فيمكن أن تكون معياراً مسطحًا . وتؤثر الفروق المسموح بها فى خسائر الجودة ، والتى تنشأ نتيجة عدم مطابقة المواصفات الفعلية للمواصفات المستهدفة وفقًا للمقياس المعتمد . ويرى (Anderson & Sedatole 98) أنه من الناحية النظرية توجد علاقة بين الفروق المسموح بها والتكاليف الصناعية غير المباشرة ، والتى تزداد كلما انخفضت تلك الفروق ، وعمليًا لا توجد بيانات يولدها نظام التكاليف الحالى تدعم هذا الرأى .

أما الخطوات الثلاث السابقة فإنها تدعم معالم المنتج من زواياه المختلفة ، فعملية تصميم النظام تنتهى بتحديد الحد الأدنى لتكاليف عمليات التصنيع الكفيلة بإنتاج المنتج ، وتصميم المعلمات باتباع طرق التصميم التجريبية تحدد مستويات التشغيل المثلى لمعلمات العمليات مثل درجة الحرارة ، وشدة التيار ، وحالة الآلة ؛ للوصول للتركيبة المثلى التى تحقق أدنى تباين فى مواصفات المنتج . وتصميم الفروق المسموح بها يحدد الحدود المقبولة للمواصفات الممكن التنازل عنها لتدنية تكاليف التشغيل . وبهذا يمكن القول إن الخطوات الثلاث مجتمعة تهدف إلى تحسين جودة التصميم وتدنية تكاليف الإنتاج .

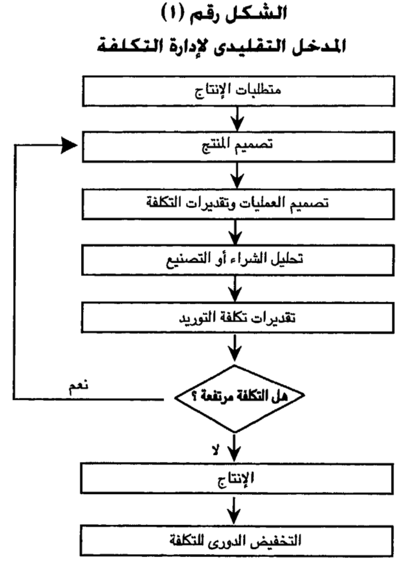
ويتأثر دور المعلومات المحاسبية فى مرحلة التصميم بوجهة نظر مهندسى التصميم الذين يولون اهتمامهم للوفاء بمتطلبات العملاء ، وينظرون للتكلفة كمتغير تابع لقرارات التصميم . وانعكس ذلك على المدخل التقليدى لإدارة التكلفة الذى يبدأ بتحديد متطلبات الإنتاج ، ثم تصميم المنتج ، يلى ذلك تصميم عمليات الإنتاج ، ثم تقدير التكاليف ، ومن ثم المفاضلة بين قرارات الشراء والتصنيع لمكونات المنتج ، وتقدير تكلفة توريد المستلزمات السلعية والخدمية المطلوبة كما يعكسها الشكل رقم (١) (Kenneth Crow 97) .

ويرجع ذلك إلى أن مهندسى التصميم ينظرون إلى عملهم كإبداع يجب أن يكون بمنأى عن قيود حسابات التكلفة ، ومهمة المحاسب هى السعى لتصميم الحلول الوسط لتخفيض التكلفة فيما بعد ، أما مهندس الإنتاج كفنى فإن مهمته تنفيذ أى تصميم يقدم إليه . ويؤكد كل من (Claments 93 , Arnold 94) هذا الرأى ، حيث أوضحا أن العديد من الشركات لا تهتم بوضع نظام للرقابة على التصميم ، والذى يمثل العنصر الرابع من عناصر تحقيق الجودة الشاملة وفقًا لمعايير (ISO 9000) – نظرًا لاعتقادهم أن

مـثل هذا النظام يقـتـل الإبداع لدى المصـمـمين . ومع ذلك لجـأت بعض الشـركـات إلى اتباع مدخل هندسـة القيمة أو نظم التصميم بمساعدة الحاسب لكبح شطط مـهندسى التصميم ، والارتقاء بمعيار عملهم من مـجرد الإبداع إلى معيار ثنائى وهو الإبداع فى إطار خفض التكلفة . ونظراً لاعتمـاد هندسة القيمة ونظم التصميم بمساعدة الحاسب فى حسـاب التكلفـة على بيـانات تمثل مـتـوسطات التكاليف ومـعـدلات التـشـغيل فى الصناعـة ، فقد تدخّل الفكر المحـاسبى فى محـاولة لسد هذا النقص من خـلال ابتكار أدوات وأساليب مختلفة منها التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط .

الشـكـل رقـم (١)

المـدخـل الـتـقـليـدى لإدارة الـتـكـلـفـة



- التكلفة المستهدفة :

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة جديدة فى المحاسبة الإدارية ، تم استحداثها فى اليابان وتعكس التميز اليابانى فى أنشطة البحث والتطوير . واعتمد نجاح تطبيقها على تبنى المنشآت اليابانية لأساليب متطورة فى مجال التنظيم والإدارة . وهذا لا يعنى صعوبة التطبيق فى بلدان أخرى ذات ثقافات مختلفة (Shiozawa 98) . فقد تناول البحث العلمى وكذا الممارسون فى المجال العملى هذا المدخل فى محاولة توضيح الأسس الفكرية والقواعد التنفيذية التى يتطلبها تطبيقه بكفاءة وفاعلية . والدليل على ذلك محاولة (Gary Toyama) التى أوضحها فى مقاله بعنوان "Target Costing from conception to implementation" حيث سعى لإيضاح الخطوات التمهيدية اللازمة للبدء فى تطبيق هذا المدخل ، وحصر المشاكل البشرية والتقنية التى تواجه تطبيقه ، بل وحدد المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيقه بكفاءة (Horsch 98) .

وقد بنى هذا المدخل على حصر إمكانات هندسة المنتج فى حدود تكاليف الإنتاج المستهدفة التى تحدد بناءً على الأسعار المتوقعة والربحية وأساليب الإنتاج . وبالتالى الخروج من النظام التقليدى الذى يتيح للمصمم حرية العمل بعيداً عن قيود التكلفة ، التى يلقى بعبء حصرها - وفقاً لعوامل الإنتاج المطلوبة لتنفيذ التصميم - على كاهل مهندس الإنتاج ومحاسب التكاليف ، إلى نظام جديد يعترف بحدة المنافسة فى عالم يتصف بالتطور المذهل فى وسائل الاتصال ، ولم يعد يسمح بتحديد السعر وفقاً لتكلفة تنفيذ التصميم ، بل أصبح يحتم تحديد التكلفة وفقاً لأسعار البيع التى يقبلها السوق . وهذا المدخل يوفر العديد من المزايا ، منها :

أ - حصر التصميم وعمليات الإنتاج فى حدود تكلفة محددة مسبقاً بناء على معطيات السوق . وبالإضافة لمساهمته فى كبح جماح مهندسى التصميم ، فإنه سيؤدى إلى الضغط على المسئولين فى كافة الأنشطة للسعى للحد من الفاقد والضياع من خلال إعادة تنظيم أنشطتهم بدءاً من تطوير مفهوم المنتج وانتهاء بخدمات ما بعد البيع ، بما يؤدى إلى الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع وتعظيم القيمة ليس فقط للعملاء والمساهمين ، بل أيضاً على مستوى الاقتصاد الكلى .

ب - إتاحة الفرصة للحصول على وضع تنافسى أفضل من خلال التسعير وفقاً للمنافسة ، وليس وفقاً للتكلفة ، وهو ما أكد (Goledratte) على حتمية اتباعه

وهو فى معرض انتقاده لمدخل التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) وتأييده لنظرية القيود كمدخل لتعظيم القيمة المنجزة (Demmy & Talbott 98) .

جـ - يوسع من دور المعلومات المحاسبية بدءًا من مرحلة التصميم ، وبالتالى ينقل العمل المحاسبى من موقع الانتظار لحين وقوع الحدث - أى تصميم وإنتاج المنتج بغية تتبع تكاليف التوافق وعدم التوافق وقياسها والتقرير عنها - إلى موقع صناعة الحدث ممثلاً فى مشاركته فى مراحل التصميم والإنتاج بتوفيره المعلومات المتعلقة بتكلفة عناصر الإنتاج الواجب العمل فى إطارها .

وعلى الرغم من بساطة مفهوم التكلفة المستهدفة إلا أن تطبيقه ليس كذلك ، فهو يتطلب تغييراً تنظيمياً ومعرفيًا ، وقناعة من المستويات الإدارية بجدوى اتباعه (Horsch 98) ، فضلاً عن حاجته لمعلومات تفصيلية ليس فقط عن الأسعار المتوقعة للمنتج النهائى فى ضوء المنافسة السائدة وتفضيلات العملاء والتغييرات الاقتصادية والفنية المتوقعة فى عالم يموج بالتطور التقنى فى كافة الميادين ، بل أيضًا تقدير التكاليف المتوقعة مستقبلاً لعوامل الإنتاج اللازمة للنشاط ، وكذا تقدير نسبة الربحية المقبولة التى تغطى المخاطرة السائدة فى النشاط وتوفر عائداً مناسبًا لحملة الأسهم .

- التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) :

يهدف مدخل التكلفة وفقاً للنشاط (Activity Based Costing) إلى تحقيق مزيد من الدقة فى تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط ، بما يؤدى إلى قياس أدق لتكلفة تلك الوحدة . فبدلاً من الاعتماد على الأسلوب التقليدى فى ربط عناصر التكاليف غير المباشرة بمراكز التكلفة ، وإعادة توزيع مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج ، ثم تخصيص الأخيرة على وحدات المنتج وفقًا لأسس تحكمية لا تؤدى إلى توزيع عادل للتكاليف غير المباشرة ، ومن ثم الوصول لقياس غير دقيق لتكلفة وحدة المنتج. يتأسس مدخل (ABC) عند تحديده للعلاقة بين وحدة النشاط والموارد (عناصر التكاليف) على أن وحدة النشاط هى التى تخلق الطلب من الأنشطة ، والأخيرة تخلق الطلب من الموارد. وبناء عليه يرى (Cooper & Kaplan 91) ضرورة تقسيم الأنشطة ، إلى أربعة مستويات أطلق عليها التقسيم الطبقى لتكلفة النشاط ، وهى :

المستوى الأول : مستوى وحدات الإنتاج :

وفيه يتم ربط عناصر التكاليف المباشرة بوحدة النشاط ، سواء تمثلت تلك العناصر فى تكلفة المواد أو فى العمل المباشر أو فى تكلفة الخدمات المباشرة الأخرى ؛ نظراً للارتباط الوثيق بين تلك العناصر والوحدة ، فتزيد بزيادة عدد الوحدات وتنخفض بانخفاضها. وعند هذا المستوى لا يختلف مدخل (ABC) عن المدخل التقليدى فى محاسبة التكاليف .

المستوى الثانى : مستوى دفعات الإنتاج :

يعزى السبب فى إيجاد هذا المستوى لوجود بعض عناصر التكاليف التى ترتبط بدفعات الإنتاج أكثر من ارتباطها بوحدات المنتج مثل تكاليف تجهيز الآلات لتتلاءم مع المتطلبات الفنية لدفعة منتج معين ، وتكاليف نقل المواد، وإعداد أوامر الشراء لتنفيذ دفعة أو أمر إنتاجى معين وترتبط تلك التكاليف بدفعة المنتج بغض النظر عن عدد الوحدات التى سيتم إنتاجها .

المستوى الثالث : مستوى خطوط الإنتاج :

قد تنفذ دفعة على أكثر من خط إنتاجى ، ويتطلب الأمر إعادة تصميم لبعض مكونات المنتج ، وهو ما يدعو إلى تحميل الخط الإنتاجى الذى تم تعديل التصميم لمنتجه بتكاليف إعادة التصميم دون سواه . وهذا يؤدى إلى القياس الدقيق لتكلفة المكَون ، بما يُمكن الإدارة من تسعيره إذا ما قررت الاستفادة من طاقة الخط ببيع الزائد عن الحاجة للسوق الخارجى . بالإضافة لتوفير المعلومات التى تمكنها من التقويم السليم لأداء الخط فى حالة الرغبة فى اتخاذ قرار بالاستمرار فى تشغيله من عدمه .

المستوى الرابع : الأنشطة العامة :

وهى الأنشطة التى تقدم خدمات تتصف بالعمومية مثل النشاط الإدارى ، والمبانى ، والمحاسبة ، حيث يتم تحميل كل نشاط بالتكاليف التى تسبب فى إحداثها ، وتقسم تكاليفه على الأنشطة المستفيدة حسب درجة استفادة كل نشاط .

ويركز مدخل (ABC) على الجزء المستهلك من عناصر التكاليف، ويسعى إلى تخصيصه بشكل دقيق على الأنشطة التى استهلكته بغض النظر عن قيمة المنفق على هذا العنصر. وهو بهذا يتجاهل معالجة الفاقد والتالف ، وهو ما دعا (Kaplan 92) إلى

القول بأن الإنفاق يرمى لتكوين طاقة ، والاستهلاك يمثل المستخدم فعلاً من هذه الطاقة ، والفرق يمثل الطاقة الفائضة ، ويرى معالجتها كتكاليف دورية لا تحمل على المنتجات .

وبهذا يمكن القول إن محور مدخل (ABC) يتمثل فى إيجاد آلية أفضل لتوزيع التكاليف مباشرة الغير ، وهو ما دعا بعض الشركات للاعتماد عليه فى توفير البيانات المتعلقة بتكلفة التعديلات الجديدة لمهندسى التصميم لمساعدتهم فى الوصول لتصميم مناسب فى إطار تكلفة محددة (Cooper & Turney 90) .

وقد أوضحت نتائج استقصاء قامت به جمعية المحاسبين الإداريين (IMA) عام ١٩٩٧م أن (٨٩٪) من الشركات التى طبقت (ABC) أوضحت أنه يستحق تكاليف تطبيقه . وهو ما دفع لجنة المحاسبة الإدارية (MAC) للتعاون مع أرثر أندرسون لتطوير قائمتين جديدتين فى المحاسبة الإدارية ، الأولى أطلق عليها (SMA 4CC) وهى تطوير للقائمة السابق إصدارها عام ١٩٩٣ بعنوان (SMA 4T) والمتعلقة بتطبيق مدخل تكلفة النشاط . حيث سعت (SMA 4CC) إلى تحقيق التكامل بين مدخل (ABC) ومدخل (ABM) لتوفير المعلومات التشغيلية والتكاليفية التى تساعد على تحسين العمليات ، وبما يؤدى لتعظيم القيمة لكلٍ من المساهمين والعملاء (Funk & Horsch 98) .

– فى مجال جودة التوافق :

سعت الأبحاث المحاسبية إلى بلورة نظام محاسبى مبنى على إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة ، وتطوير المقاييس المالية وغير المالية المرتبطة بتطبيق مفاهيم جودة التوافق ؛ بما يمكن معه توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

– فى مجال وضع إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة :

تمخضت جهود الباحثين (Keogh 94, Feigenbaum 83, Juran74) فى مجال وضع إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة عن تقسيم تكاليف الجودة إلى قسمين : تكاليف توافق وتكاليف عدم توافق .

تتضمن تكاليف التوافق كافة التكاليف التى تتحملها المنشأة لضمان مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لوحدة المنتج عند تصميمها. وتنقسم تلك التكاليف إلى نوعين : الأول تكاليف منع ، وتشمل تكلفة الأنشطة الهادفة لمنع حدوث انحراف عن المواصفات المحددة من قِبل مصممى المنتج ، ومنها : تكلفة أنشطة هندسة الجودة ،

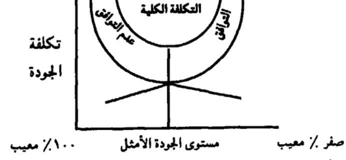
وفحص المواد الواردة ، وصيانة وإصلاح المعدات ، وهندسة التصميم ، وكذا تكاليف التدريب للوصول لمستوى الجودة المطلوب . والثانى تكاليف التقويم ، وتشمل تكلفة الأنشطة الهادفة للتقويم المستمر للإنتاج بهدف ضمان توافقه مع المواصفات المحددة . ومنها : تكاليف أنشطة الفحص المعملى ؛ تحليل التصميم ، الفحص خلال عمليات التصنيع ، وفحص القبول أى فحص المنتج لإقرار قبوله من عدمه .

وتشمل تكاليف عدم التوافق كافة عناصر التكاليف المترتبة على الفشل فى تحقيق الجودة . وتنقسم إلى نوعين ، الأول : تكاليف الفشل الداخلى ، وتتضمن التكاليف التى تتحملها المنشأة بسبب عيوب الإنتاج المكتشفة قبل شحنه للعملاء ، ومنها تكاليف إعادة التصنيع لأجزاء المنتج غير المطابقة للمواصفات ، وتكاليف التخريد الناشئة عن عدم صلاحية المنتج . والثانى تكاليف الفشل الخارجى ، وتشمل التكاليف التى تتحملها المنشأة نتيجة اكتشاف عيوب المنتج بعد البيع ، ومنها تكاليف : المردودات ، الإصلاح، والمسموحات التى تمنح للعملاء لحثهم على قبول بعض الوحدات المعيبة ، وكذا نصيب الوحدات غير الجيدة من التكاليف التسويقية .

ولم تقتصر الجهود البحثية على مجرد تبويب تكاليف الجودة ومحاولة قياسها والتقرير عنها، بل تعدت ذلك لمحاولة ترشيد تلك التكاليف ، حيث تم وضع نماذج للربط بين تكاليف التوافق وعدم التوافق فى محاولة لتحديد المستوى الأمثل لتكاليف الجودة . ويتمثل هذا المستوى عند النقطة التى تتساوى فيها تكاليف التوافق مع تكاليف عدم التوافق ، وتصل فيها التكلفة الكلية للجودة لأدنى مستوياتها كما يتضح من الشكل رقم (٢) (Juran & Gyna 80) .



الشكل رقم (٢)



وقد ثار الجدل حول التحليل السابق حيث يرى بعض الكتاب (Love et al. 95, Fine 86) أنه بمنزلة نظرة ساكنة لأنشطة ديناميكية ، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها :

أ - أن المنشأة تسعى دائمًا للوصول لأعلى مستوى للجودة (إنتاج خالٍ من العيوب) على المدى الطويل .

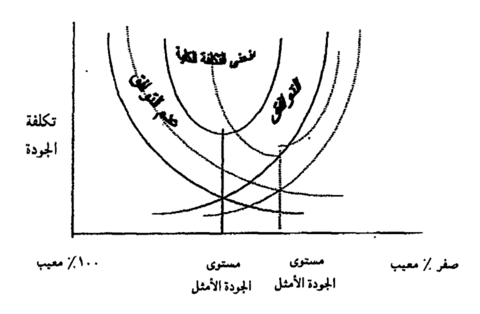
ب - أن جزءًا من نفقات الجودة يمثل استثمارات رأسمالية ، وهذا يعنى تولد تيارات مستقبلية من التحسن فى الجودة نتيجة الإنفاق الحالى .

ج - يؤدى استمرار التحسن فى الجودة لانخفاض تكاليف التوافق .

د - تؤدى المنافسة المستمرة إلى حفز المنشأة للتحسين المستمر فى جودة المنتج ومن ثم ستنخفض تكاليف عدم التوافق .

وبناء على ما سبق ، ومع الأخذ فى الاعتبار الزيادة المستمرة فى استثمارات المنشأة ، وتطور المعرفة التنظيمية ، ستنتقل منحنيات التوافق وعدم التوافق ناحية اليمين فى اتجاه الإنتاج الخالى من العيوب ، كما يتضح من الشكل رقم (٣) .

الشكل رقم (٣) مستويات جودة المنتج



- **تطوير المقاييس المالية وغير المالية :**

المقاييس المالية التقليدية ممثلة فى تحليل التكلفة والمنفعة كمدخل للمفاضلة بين خطط تحسين الجودة واختيار أفضلها ، وقياس تكاليف عدم التوافق (الفشل الداخلى والخارجى) يمثلان الأدوات المستخدمة حاليًا من قِبل المحاسبين لتوفير المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

ويعتمد المحاسب وهو - بصدد قياس تكاليف عدم التوافق - على المقارنة بين المواصفات المحددة للمنتج من قِبل مهندسى التصميم التى اعتمدتها الإدارة ، وبين مواصفات الإنتاج الفعلى . ويطلق على الأولى القيمة المستهدفة ، والثانية القيمة الفعلية (Anderson & Setadole 98) . وتختلف تكاليف عدم التوافق باختلاف المقياس المستخدم لتحديد القيمة المستهدفة ، فإذا كان المقياس حادًا - أى أن مواصفات المنتج محددة بشكل قطعى ولا يوجد فروق مسموح بها - فإن تكاليف عدم التوافق تظهر عند أى انحراف عن تلك المواصفات مهما كان مقداره . أما إذا كان المقياس مسطحًا - أى أن هناك فروقًا مسموحًا بها بالزيادة أو النقص بنسب معينة عن المواصفات المحددة - فإن تكاليف عدم التوافق تنشأ عند حدوث انحراف عن الحدود المسموح بها التى تعبر عن الإنتاج الممكن قبوله برغم اختلافه عن المواصفات المحددة بهدف تخفيض التكاليف .

وقد رفض (Taguchi 89) هذا التحليل لسببين ، الأول : أن المستهلك لا يعلم - فى الغالب - ماهية طبيعة المواصفات المحددة من قِبل مصممى المنتج ، والثانى : أن خسائر المجتمع تزداد بتزايد انحراف المواصفات الفعلية عن المواصفات المحددة وفقًا للمقياس الحاد (وليس عن الفروق المسموح بها) باعتبار أن تلك المواصفات تمثل الصيغة المثلى للمنتج التى تحقق أقصى منفعة ممكنة . وبناءً عليه فإن تكاليف عدم التوافق تظهر بمجرد حدوث أى انحراف عن المواصفات المحددة سواء كان فى نطاق المسموح به أو غير المسموح به كما يوضحها الشكل رقم (٤) .

حيث :

خ = الخسائر المرتبطة بالمنتجات ذات المواصفات خارج الحدود المسموح بها .

خ* = الخسائر الناشئة عن أى اختلاف (بالزيادة أو بالنقص) عن المواصفات المحددة للمنتج .

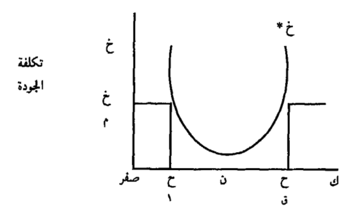
ن = المواصفات المحددة للمنتج .

ح أ = الحد الأدنى للمواصفات (الحد الأدنى للقيمة المتوقعة)

ح ق = الحد الأقصى للمواصفات (الحد الأقصى للقيمة المتوقعة)

ف = الفرق بين المواصفات المحددة والحد المسموح به .

الشكل رقم (٤)



وقد أوصى (Albright & Roth 92) المحاسبين الإداريين باستخدام دالة خسارة الجودة عند تقدير تكاليف عدم التوافق . إلا أن نتائج استقصاء (Sjoblm) أوضحت ضعف الاعتماد على المقاييس المالية فى مجال المفاضلة بين خطط تحسين الجودة ، ومحاولة تخفيض مشاكل الجودة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة عند حدوث تلك المشاكل (Sjoblm 98) ، حيث أوضحت تلك النتائج أن :

أ - (٨٦٪) من مفردات العينة تفضل الاعتماد على المقاييس المادية عند قياس الفشل الداخلى ، فى حين أقر (٥٩٪) بأهمية تلك المقاييس فى قياس الفشل الخارجى ، ولم يعترف سوى (٩٪) بأهمية المؤشرات المالية فى المساعدة على تخفيض مشاكل الجودة . بل انتقد البعض تلك المقاييس حين ذكر أحد المجيبين :

(نحن لا ننتظر لنرى تأثير رداءة الجودة على متغيراتنا المالية ، فحينها سيكون ذلك متأخراً) .

وأورد آخر :

«من المستحيل تتبّع المتغيرات المالية لتحديد الخطوة المسؤولة فى تسلسل العمليات» .

ب - (٢٠٪) من مفردات العينة ترى أهمية استخدام تحليل التكلفة والمنفعة عند المفاضلة بين خطط تحسن الجودة ، فى حين أكدت أغلب الردود أن العوامل الأكثر أهمية عند إجراء المفاضلة تتمثل فى مدى رضاء العميل -الذى يتحدد فى ضوء حجم المردودات وعدد الشكاوى - وتكرار العيوب ، والأثر على دورة التشغيل . بل ذهب البعض إلى القول بأن إجراء التحليل المالى عند المفاضلة بين خطط تحسين الجودة يتم بغرض جذب انتباه الإدارة العليا والمتعاملين مع المنشأة .

ج - محدودية دور المقاييس المالية كأداة لتبرير اتخاذ إجراءات تصحيحية فى مرحلة ما بعد تعريف وتشخيص مشكلة الجودة ، سواء أكانت تلك الإجراءات فى مرحلة التصميم أم بعد البدء فى الإنتاج . ويرجع السبب فى ذلك - من وجهة نظر مفردات العينة - إلى أن الإجراءات التصحيحية فى مرحلة التصميم غالبًا لا تكون حادة ، ومن ثم لا يوجد مبرر للقيام بالتحليل المالى لإيضاح جدوى تلك التعديلات ، وحتى إن حدثت مشاكل كبيرة فى التصميم فإن إعادة التصميم الشامل تكون أكثر قبولاً من مجرد اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية السريعة . أما فى مرحلة ما بعد البدء فى الإنتاج فغالباً ما تكون الإجراءات التصحيحية سريعة يليها تغيير فى طرق التدريب ، ولا تتطلب تضحيات مالية كبيرة تبرر إجراء التحليل المالى .

٢ – أثر الممارسات العملية :

تتمثل المحصلة النهائية لتطبيق نظام الجودة الشاملة فى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، ومن ثم تحقيق مزيد من الرفاهية العامة للمجتمع وذلك من خلال ما يؤدى إليه هذا النظام من توضيح لإجراءات العمل ، وتحقيق رقابة أفضل على الأداء ، وإنعاش روح العمل كفريق ، إضافة إلى تخفيض التالف والفاقد والحد من شكاوى العملاء (Lee 97) ، ومع ذلك تبدو الممارسة العملية وكأنها عازفة عن تبنى نظام تكلفة الجودة على نطاق واسع ، ويتضح ذلك من نتائج المسح الذى قام به (Lawler et al 92) – والتى أوضحت أن (٧٧٪) من الشركات التى شملها المسح (لا) أو (غالبًا لا) أو (فقط) – تخضع بعض موظفيها للرقابة على تكلفة الجودة . فى حين أن (٥٣٪) من الشركات (لا) أو (غالبًا لا) تخضع موظفيها لنظام الرقابة على تكلفة الجودة . وهو ما أكدته نتائج المسح الذى قامت به جمعية المحاسبين الإداريين (IMA) عامى ١٩٩٧/٩٦م والذى أوضح أن ثلث الشركات التى شملها البحث تتبع نظام تكلفة الجودة ، ولا توجد جهود ملحوظة للتوسع فى هذا الاتجاه على الرغم من أن معايير الجودة (ISO 9004) أوجبت اتباع نظام تكلفة الجودة (Sjoblom 98) .

وهذا لا ينفى وجود محاولات جادة لتطوير نظم محاسبية لتكلفة الجودة فى ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، من أبرزها تجربة Taxes Instruments (Kapaln & Ittner 89) وتجربة Boeing (Field et al. 88) .

فعلى الرغم من أن Taxes Instruments لم تسع إلى إجراء تغييرات جذرية فى النظام المحاسبى بحيث تصبح المحاسبة عن تكلفة الجودة جزءًا أساسيًا من مكونات النظام المحاسبى ، إلا أنها نجحت فى الإفصاح عن تكاليف الجودة كأداة تقويمية تحفز المسئولين على السعى المستمر لتحسين جودة المنتج ، وذلك من خلال تقسيم مقاييس أداء الجودة إلى مجموعتين :

الأولى : المؤشرات المشتركة ، وتشمل نسب الحصص المقبولة فى كل خط إنتاجى ، ومتوسط مستوى جودة المخرجات مقيسة بنسبة الأجزاء التالفة للإنتاج الكلى .

الثانية : المؤشرات الرئيسة ، وتشمل نسب الوحدات التى اجتازت فحص المعايرة فى المرة الأولى ، وتكاليف جودة التوافق وعدم التوافق كنسبة مئوية من صافى المبيعات .

فى حين تميزت تجربة بوينج باستخدامها لمدخل (ABC) فى الربط بين التكاليف وقرارات التصميم ، معتمدة على التكاليف التاريخية المعدلة والمعرفة المكتسبة اللتين عكسان خبرة الشركة كمدخل لتعديل تقديرات التكلفة الهندسية التقليدية عند تصميم منتجها الجديد (بوينج ٧٦٧) . ويتكون هذا المدخل من مرحلتين :

الأولى : مرحلة تعريف المنتج .

الثانية : مرحلة تعريف التكلفة .

وقد استمرت المرحلة الأولى أربع سنوات ونصف السنة بتكلفة مائة مليون دولار . وتضمنت ثلاثة أنشطة متزامنة هى :

١ - توفير بيانات التسويق وفقًا لمتطلبات العملاء ، مثل سعة الطائرة ومدى الطيران بدون توقف .

٢ - اختيار البنيان الهندسى الممكن تنفيذه ، مثل مواصفات الذيل والأجنحة والمحرك بما يتوافق مع متطلبات العملاء .

٣ - تقويم التطورات التقنية الحالية فى مجال المواد ونظم الطيران وديناميكية الهواء بهدف تقديم أفضل تطوير فى التصميم المقترح بما يجعله أكثر تطوراً من التقنية الحالية .

وانتهت هذه المرحلة بتقديم مهندسى التصميم لتوصياتهم بشأن التصميمات المقترحة .

بينما استمرت المرحلة الثانية سبعة أشهر ، حيث اعتمدت تقديرات تكلفة التصميمات المقترحة على بيانات التكاليف السابق التوصل إليها خلال تصنيع الطائرتين (٧٢٧ ، ٧٤٧) ، مع استخدام التحليل الإحصائى فى الربط بين التكلفة والمواصفات المقترحة للمنتج الجديد ، مثل الوزن والسرعة والطول وعدد الأجزاء المكونة. كما اعتمدت الشركة على منحنى التعلم لتقديرات ساعات العمل اللازمة لتجميع الطراز الجديد ، مستندة فى ذلك إلى ساعات العمل الفعلية المستنفدة فى إنتاج المنتجات السابقة . وقد أوضحت نظم التصميم بمساعدة الحاسب (CADs) أن الطراز الجديد سيستغرق ساعات عمل أقل من المتنبأ بها نظراً للتراكم المعرفى لدى الموارد البشرية .

وبتقويم مساهمات المحاسبين سواء فى المجال البحثى أو الممارسة العملية يتضح تركيزهم على دعم نظم المحاسبة عن جودة التوافق ، أى مطابقة مواصفات المنتج الفعلية مع المحددة مسبقًا وفقًا لقرارات مهندسى التصميم ، وتحديد الانحرافات وانعكاساتها التكاليفية بما يعنيه ذلك من انتظار لحين وقوع الحدث - حتى وإن تمت المطابقة خلال مختلف مراحل النشاط - بهدف الاكتشاف المبكر لعدم التوافق ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع حدوثه مستقبلاً أو على الأقل الحد منه . أما فى مجال جودة التصميم فكانت المساهمات المحاسبية محدودة فقط فى توفير المعلومات المساعدة على تصميم النظام ، بينما لا توجد جهود تذكر فيما يتعلق بتصميم المعلمات ، والفروق المسموح بها .

وهذا يدعو للمطالبة بتطوير النظام المحاسبى الحالى بما يمكن معه تحقيق مساهمة فعالة فى جميع مراحل تنفيذ نظام الجودة الشاملة ، بدءًا من تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ النظام ، وانتهاء بالتحقيق الفعلى لأهدافه .

ثالثًا - المدخل المقترح لتطوير المساهمات المحاسبية فى مجال تحسين الجودة :

يتأسس المدخل المقترح على محورين :

الأول : تحديد المناطق التى يجب على المحاسبين العمل فيها لتطوير نظام متكامل للمحاسبة عن الجودة . ويتم ذلك من خلال مقارنة المساهمات الحالية للنظم المحاسبية مع أطر نظم الجودة الشاملة فى البحث العلمى والممارسة العملية .

الثانى : تحديد الأساليب المحاسبية الملائمة التى يمكن من خلالها توفير معلومات تمكن المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذ نظام الجودة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

وبناءً على نتائج تقويم المساهمات المحاسبية ، ومع الأخذ فى الاعتبار المحاولات التى يموج بها البحث العلمى والممارسة العملية والرامية لوضع إطار متكامل وقابل للتنفيذ لنظام الجودة الشاملة يدفعها فى ذلك :

- العولمة الاقتصادية ، وشدة المنافسة على الأسواق العالمية فى ظل نظم اتصالات جعلت من العالم قرية صغيرة .

- ظهور العديد من المنظمات الدولية التى تسعى لوضع معايير للجودة ، يمثل الالتزام بها شرطًا أساسيًا لقبول المنتج فى الأسواق العالمية مثل (ISO) ، (Malcolm Baldrige) .

فإن الأمر يتطلب :

١ - استعراض أطر نظام الجودة الشاملة من واقع البحث العلمى ، ومعايير المنظمات الدولية المهتمة بمعايير الجودة ، بهدف اقتراح مدخل متكامل لتحقيق الجودة الشاملة على مستوى المنشأة .

٢ - تحديد المناطق التى يجب على المحاسبين الدخول فيها لتطوير دورهم فى إطار كل من المفهوم الشامل للجودة ، والمساهمات المحاسبية الحالية.

٣ - تحديد الأساليب والأدوات المحاسبية التى يمكن من خلالها توفير المعلومات الملائمة لخدمة مناطق التطوير .

وتفصيل ذلك على النحو التالى :

١ - أطر نظام الجودة الشاملة :

سعى العديد من الباحثين لوضع إطار لنظام الجودة الشاملة يتأسس على مجموعة من العناصر والمقومات ، نستعرض منها ثمانى محاولات بهدف بلورة إطار متكامل لتحقيق الجودة الشاملة ، وحصر مراحل تنفيذه لتحديد مناطق التطوير المحاسبى من خلال مقارنة مراحل التطبيق مع المساهمات المحاسبية الحالية فى كل مرحلة .

أ - دراسة Talley 91 :

تناولت هذه الدراسة نظام الجودة الشاملة من زاوية المقومات الأساسية الواجب توافرها فى هذا النظام ، حيث حددها (Talley) فى ثمانية مقومات ، معتمداً فى ذلك على التعريفات التى حددها كل من (Crodby, Juran, Deminy) وتشمل :

١ - توافر القيادة الكفء والتفويض الإدارى الملائم .

٢ - الإستراتيجية .

٣ - التدريب .

٤ – المشاركة فى حل المشاكل .

٥– القياس الملائم للأداء .

٦– الرقابة الإحصائية .

٧ – التحسين المستمر على مستوى أنشطة المنشأة ككل .

٨ – رضاء العميل .

ب – دراسة Liebesman 93 :

قسم (Liebesman) أنشطة الجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسة يضم كل قسم العناصر التفصيلية لتلك الأنشطة على النحو التالى :

القسم الأول : المسئولية الإدارية ، وتشمل :

١ – تحديد المسئوليات الإدارية .

٢ – وضع نظام للجودة .

٣ – المراجعة الداخلية للجودة .

٤ – التدريب .

القسم الثانى : الأنشطة المرتبطة بالمنتج ، وتشمل :

١ – تعريف المنتج : وينقسم إلى :

– مراجعة العقود .	– مدخلات التصميم

٢ – التصميم والتحسين : ويشمل :

– الرقابة على التصميم .	– تخطيط التصميم .

– مخرجات التصميم .	– مراجعة التصميم .

– تغييرات التصميم .

٣ – الإنتاج : ويشمل :

– الرقابة على العمليات .   – الفحص والاختبار .

– فحص أجهزة الاختبار .   – الأساليب الإحصائية .

القسم الثالث : أقسام الدعم ، وتشمل :

١ – توثيق الجودة ، وتتضمن :

– الرقابة المستندية .   – سجلات الجودة .

٢ – ضمانات الموردين ، وتشمل :

– المشتريات .   – توافر المشتريات اللازمة للإنتاج .

– اختبار وفحص المواد الواردة.

٣ – تعريف ومعالجة المشاكل ، وتشمل :

– الرقابة على المنتجات غير المطابقة .   – الإجراءات التصحيحية .

– الصيانة .

٤ – التسليم والمناولة ، ويشمل :

– المقدرة على تتبع وتعريف المنتج .   – أوضاع الاختبار والفحص .

– المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم .

جـ – دراسة Goetsch & Davis 94 :

حدد الباحثان المقومات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة فى عشرة عناصر هى :

١ – تحديد اهتمامات المستهلك .   ٢ – الاهتمام بالجودة .

٣ – اتباع المدخل العلمى .   ٤ – التفويض .

٥ – العمل الجماعى .   ٦ – التحسين والتطوير المستمر .

٧ – التدريب والتعليم .   ٨ – الرقابة .

٩ – وحدة الهدف .   ١٠– تحديد المسئولية الوظيفية .

د – دراسة Dale et al. 94 :

حددت الدراسة المقومات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة فى ثمانية عناصر هى :

١ – القيادة والتفويض . ٢ – التنظيم والتخطيط .

٣ – استخدام الأدوات والأساليب العلمية . ٤ – الشمول .

٥ – العمل الجماعى . ٦ – القياس والتغذية العكسية .

٧ – التدريب والتعليم . ٨ – التغيير الثقافى .

هـ – دراسة Bradley 94 :

قسّم (Bradley) مقومات تحقيق الجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسة ، يضم كل منها مجموعة الأنشطة المرتبطة بتحقيق الجودة كما يلى :

القسم الأول : القواعد والأسس الإدارية ، وتشمل :

١ – تعيين عضو مجلس الإدارة المنتدب .

٢ – وضع وإقرار نظام الجودة .

٣ – تعريف مسئوليات الأفراد المناط بهم تنفيذ النظام .

٤ – المراجعة المنتظمة لمدى ملاءمة وكفاءة النظام .

٥ – تحديد النتائج .

القسم الثانى : معالجة العمليات الرئيسة ، وتشمل :

١ – مراجعة العقود . ٢ – المشتريات .

٣ – التصميم . ٤ – الإنتاج والتركيب .

٥ – الاختبار والفحص . ٦ – المناولة والتعبئة والتخزين والتسليم .

القسم الثالث : عمليات الرقابة ، وتشمل :

١ – الإجراءات التصحيحية . ٢ – مراجعة الالتزامات .

٣ – توفير التدريب المناسب .   ٤ – المعايرة والفحص واختبار الأجهزة .

٥ – الأساليب الإحصائية .

و – دراسة Tummala 94 :

قسّم (Tummala) أنشطة الجودة إلى أربعة أقسام رئيسة ، يضم كل منها الأنشطة التفصيلية وهى :

القسم الأول : التوافق ، ويشمل :

١ – وضع وإقرار نظام جودة موثق وفعال .

٢ – تعريف وتوثيق وتقويم الإجراءات المتعلقة بتمييز الإنتاج غير المطابق .

٣ – تضمين الإجراءات التصحيحية إجراءات تقصى الأسباب الحقيقية لعدم التوافق .

القسم الثانى : التوثيق ، ويشمل :

١ – إعداد دليل للجودة يغطى كافة الجوانب المرتبطة بنظام الجودة الشاملة .

٢ – وضع الإجراءات العامة بالشكل الذى يعكس توجهات عمل المنشأة .

٣ – تحديد تعليمات تنفيذ العمل بالشكل الذى يغطى المتطلبات الفنية ذات العلاقة بنظام الجودة .

القسم الثالث : المنع وتصميم الجودة ، ويشمل :

١ – السعى للتنفيذ الصحيح للعمل فى المرة الأولى ، حيث يؤدى ذلك إلى الإقلال من إعادة العمليات ومن ثم تخفيض تكلفة عدم التوافق نتيجة الفشل الداخلى .

٢ – الأخذ بمتطلبات العملاء أثناء التصميم للحد من تكاليف عدم التوافق الناشئة عن الفشل الخارجى .

٣ – السعى للتخلص من فاقد العمليات والمكونات الذى تؤثر بالسلب على فائض القيمة التى يحققها المنتج .

٤ – المراجعة والتدقيق المنتظم للتصميم .

القسم الرابع : الاختبار والفحص ، ويشمل :

١ - فحص الأجهزة وفقًا لمعايير الجودة .

٢ - اتباع إجراءات المعايرة والاختبارات المناسبة .

٣ - فحص المواد الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة قبل استخدامها .

٤ - توثيق اختبارات الأجهزة والمعدات وكذا المنتجات غير المطابقة .

ز - دراسة Proescott 95 :

توصل (Proescott) من خلال دراسته إلى عشر سمات يجب توافرها فى المنشآت التى تسعى لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ، وهى :

١ - وجود نظام تفويض إدارى فعال لتنفيذ نظام إدارة الجودة .

٢ - التركيز على اهتمامات العملاء .

٣ - توافر القيادة المرنة .

٤ - توافر الموارد البشرية التى تتميز بالكفاءة والمرونة .

٥ - السعى للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

٦ - وجود خطط مرنة لمواجهة المنافسة السائدة .

٧ - التصنيف الجيد للعملاء .

٨ - شمولية الأنشطة .

٩ - تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين .

١٠- السعى لتحقيق رضا المستثمر .

٢ - مناطق تطوير المساهمات المحاسبية فى ظل الإطار المتكامل للجودة الشاملة :

بتحليل الدراسات السابقة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة اتجاهات ، الأول ركز على حصر وتحديد مقومات الجودة الشاملة ، والثانى ركز على تحديد بعض الأنشطة التى تساهم فى تحقيق الجودة بمفهومها الشامل فى ضوء معايير (ISO 9000) ، والثالث حدد السمات الواجب توافرها فى المنظمات التى تسعى لتطبيق نظام الجودة الشاملة . وعلى الرغم من أن هذه الاتجاهات مجتمعة ألقت الضوء بوضوح على متطلبات تحقيق

الجودة الشاملة ، إلا أنه لا توجد من بينها دراسة منفردة.تصلح كمدخل لتطوير دور المعلومات المحاسبية ؛ لافتقاد تلك الدراسات للتحديد الواضح لأنشطة تحقيق الجودة الشاملة بالشكل الذى يمكن من خلاله حصر الأنشطة التى تغطيها المساهمات المحاسبية الحالية ، وتلك التى تتطلب جهوداً إضافية من جانب المحاسبين لتطوير دور المعلومات المحاسبية بما يؤدى لتحقيق مساهمات فعالة من جانب المحاسبين فى تحقيق أهداف نظام الجودة بمفهومها الشامل .

ومن هذا المنطلق يقترح الباحث إطاراً لنظام الجودة الشاملة يتأسس على وجود ثلاثة جوانب لهذا النظام هى :

- جودة بيئة العمل . - جودة التصميم . - جودة التوافق .

ويتضمن كل جانب الأنشطة التى تحقق الأهداف النوعية للجودة كما يلى :

١ - جودة بيئة العمل :

وتتحقق من خلال الأنشطة التالية :

أ - تهيئة المناخ التنظيمى لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ، وذلك من خلال :

١ - التحديد الواضح لمهام كل فرد فى الهيكل التنظيمى .

٢ - تحديد أولويات وأهداف تطوير الأداء .

٣ - وضع خطط التطوير .

٤ - تطبيق الخطط .

٥ - تقويم النتائج .

٦ - التغذية العكسية لتحقيق التحسين والتطوير المستمر .

ب - إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لتنفيذ نظام الجودة ، ويتم ذلك من خلال :

١ - التدريب والتعليم المستمر .

٢ - تحقيق الرضا الوظيفى .

٣ - تطبيق مبدأ المشاركة والعمل الجماعى .

جـ – وضع نظام للجودة موثق وفعال ، وإجراء مراجعة مستمرة لهذا النظام .

٢ – **جودة التصميم** ، وتتحقق من خلال الأنشطة التالية :

أ – تعريف المنتج : ويتأسس ذلك على :

١ – تطوير بيانات التسويق وفقًا لمتطلبات العملاء .

٢ – تقويم التطورات التقنية فى مجال الصناعة التى تنتمى لها المنشأة كمدخل لإحداث تطوير أكثر تقدمًا فى المنتج لضمان الحصول على وضع أكثر تميزًا فى السوق .

٣ – اختيار البنيان الهندسى الممكن تنفيذه فى ضوء احتياجات ومتطلبات العملاء .

ب – التصميم : ويشمل الأنشطة التالية :

١ – تخطيط تصميم أو تطوير المنتج .

٢ – إنجاز التصميم وفقًا لمراحله الثلاث :

– تصميم النظام .

– تصميم المعلّمات .

– تصميم الفروق المسموح بها .

٣ – مراجعة التصميم .

٤ – تطوير وتحسين التصميم

جـ – تعريف التكلفة .

٣ – **جودة التوافق** ، ويرتبط تحقيقها بالأنشطة التالية :

أ – الإنتاج ، ويتضمن :

١ – مدخلات الإنتاج ، وتشمل :

– المواد والمستلزمات السلعية ، وتتمثل أنشطة تحقيق الجودة فى :

– مراجعة العقود مع الموردين .

- المشتريات .
- دعم الموردين للمستلزمات ومكونات المنتج .
- آلات ومعدات وأجهزة الفحص ، وتشمل الأنشطة على :
- معايرة أجهزة الفحص .
- اختبارات الفحص .

٢ - أنشطة دعم الإنتاج ، وتشمل :
- الصيانة .
- المناولة .
- التعبئة .
- التخزين .

٣ - تنفيذ التصميم .

٤ - الرقابة على عمليات الإنتاج .

٥ - الفحص والاختبار .

٦ - الإجراءات التصحيحية .

ب - البيع ، ويتضمن :

١ - تسليم المنتج .

٢ - متطلبات العملاء وضغوط المنافسة .

٣ - رضاء العملاء .

٤ - التحسين المستمر .

جـ - خدمات ما بعد البيع ، وتتمثل فى :

١ - ضمان المنتج .

٢ - خدمة الصيانة .

ويستند الباحث فى اقتراحه لهذا المدخل إلى المبررات التالية :

أ – إن أى نظام مهما كانت جودته لا يمكن أن يحقق أهدافه إلا فى ظل بيئة صالحة ومهيأة لتطبيقه، وهو ما دعا الباحث للأخذ بمفهوم جودة بيئة العمل ، ومحاولة تحديد الأنشطة المحققة لهذه الجودة .

ب – الأبحاث المحاسبية والممارسات العملية ركزت فى معظمها على الأنشطة المرتبطة بجودة التوافق ، والقليل منها ركز على جانب واحد من جودة التصميم هو جودة تصميم النظام ؛ وقد يرجع ذلك لعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للجودة بمفهومها الشامل ، وعدم وجود حصر للأنشطة المحققة لأهداف كل جانب .

جـ – إن وجود نظام متكامل واضح الأركان يشجع المحاسبين على السعى لتطوير المعلومات المحاسبية المرتبطة بكل نشاط ، ومن ثم يحفز المستويات الإدارية على تبنى المقاييس المالية المرتبطة بالجودة بدلاً من الاعتماد على المقاييس المادية بشكل أساسى ، كما يدفع المستويات الإدارية العليا إلى تبنى نظام المحاسبة عن الجودة .

وفى ضوء الإطار المقترح ، ومع الأخذ فى الاعتبار المساهمات المحاسبية الحالية ، يمكن حصر المناطق الرئيسة للتطوير فى :

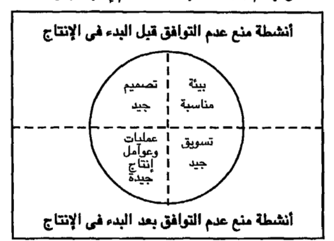
١ – الأنشطة المرتبطة بجودة بيئة العمل .

٢ – نشاط تعريف المنتج .

٣ – أنشطة تصميم المعلمات والفروق المسموح بها .

كما يمكن – لأغراض تكاليفية – تقسيم الأنشطة إلى قسمين رئيسيين هما : أنشطة منع عدم التوافق (ومن ثم تحقيق التوافق) قبل البدء فى الإنتاج ، وأنشطة المنع بعد البدء فى الإنتاج ، وهذا يتيح إمكانية تبويب تكاليف الجودة إلى : تكاليف منع قبل البدء ، وتكاليف منع بعد البدء (كما يتضح من الشكل رقم ٥ والجدول رقم ١) .

الشكل رقم (٥) : مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة



٣ - الأساليب والأدوات المحاسبية التى يمكن من خلالها تطوير دور المعلومات المحاسبية :

فى ضوء الإطار المتكامل للجودة الشاملة ، والاتجاهات الحديثة فى المحاسبة الإدارية بصفة عامة ، وما يرتبط منها بتكلفة الجودة بصفة خاصة ، يقترح الباحث الاعتماد على مدخل تكاملى يربط بين مدخلى التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط .

ويستند الباحث فى ذلك إلى المبررات التالية :

أ - إن نجاح أى منتج يتوقف على مدى مقابلته لمتطلبات واحتياجات العملاء وفقًا لمقدرتهم الشرائية ، وإن (٨٠٪) من تكاليف النشاط يتم إقرارها فى مرحلة تطوير المفهوم (Anderson & Sedatole 98) ، ولذا فإن مدخل التكلفة المستهدفة يمثل الطريقة المناسبة لتحديد التكلفة ، ثم تصميم وإنتاج المنتج فى حدود تلك التكلفة . وهو ما يسمح للمحاسب بتوفير معلومات متعلقة بالمقدرة الربحية للمنتج ، كما يساعد على ضبط التصميم والطاقة الإنتاجية قبل البدء فى الإنتاج ، ويوفر أداة مثلى للرقابة على تكاليف الإنتاج المستقبلية .

ب - يسمح مدخل تكلفة النشاط بتجميع وحساب التكلفة المستهدفة .

وتتمثل خطوات تنفيذ المدخل المقترح فى تسع خطوات هى :

الخطوة الأولى : إعادة تنظيم المنشأة فى ضوء هدف رئيسى يتمثل فى تعميق الفهم والإدراك الإدارى لمعنى ومفهوم وهدف مدخل التكلفة المستهدفة ، وطرق القياس فى ظل

هذا المدخل . وهذا يتطلب العمل داخل المنشأة كفريق بحيث يتم تحديد وتعريف مسئوليات كل عنصر فى الهيكل التنظيمى فى إطار إجراءات تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة ، بالشكل الذى يدرك معه مدى مسئوليته عن دعم تنفيذه ، وذلك فى إطار التكامل بين نظم التصميم والتصنيع والتسويق والشئون المالية والإدارية .

الخطوة الثانية : التحديد الواضح لإجراءات تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة والمتمثلة فى :

أ – مراجعة أنشطة التطوير الحالية فى المنشأة .

ب – تحديد التغييرات والأنشطة الإضافية المطلوبة للتنفيذ .

ج – وضع خطة لتطوير النشاط التدريبى بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ .

الخطوة الثالثة : حساب التكلفة المستهدفة وتتحدد بالفرق بين السعر المستهدف وهامش الربح ، حيث يتم :

أ – حساب السعر المستهدف بناء على دراسة اتجاهات السوق بالاعتماد على :

- الترابط الإستراتيجى بين أبحاث السوق والمنافسة السائدة .
- تحديد متطلبات العملاء
- تعريف المنتج فى ضوء الأساليب التقنية المتاحة والممكنة التحقيق .

ب – حساب هامش الربح المقبول فى ضوء معدل العائد الخالى من المخاطرة مضافًا إليه عائد المخاطرة المحسوب بناء على ما حققته المنشأة عبر سلسلة من الفترات الزمنية مقارنًا بالعائد المستهدف خلال تلك الفترات ، أو من خلال مقارنة عائد المنشأة بمتوسط العوائد التى حققتها المنشآت العاملة فى نفس المجال .

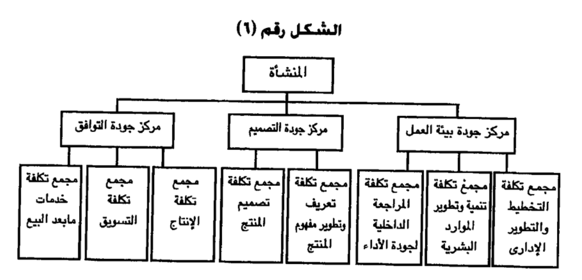
وهذا يعنى أن حساب التكلفة المستهدفة يتطلب – بالإضافة لتحليل اتجاهات السوق وتقويم متطلبات العملاء فى ضوء مقدرتهم الشرائية – ضرورة فهم واستيعاب موجهات التكلفة ، والأخذ فى الاعتبار تكاليف التبادل لعوامل الإنتاج فى ضوء كلٍ من مرونة الطلب وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم .

الجدول رقم (١) : إطار الجودة الشاملة

<table dir="rtl">
<tr>
<th colspan="3">بيئة العمل</th>
<th colspan="8">تصميم المنتج</th>
<th colspan="10">الإنتاج</th>
<th colspan="3">البيع</th>
<th colspan="2">خدمات ما بعد البيع</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">تهيئة المناخ التنظيمى</td>
<td rowspan="2">توفير الكفاءات البشرية المؤهلة</td>
<td rowspan="2">نظام جودة الأداء</td>
<td rowspan="2">تعريف المنتج</td>
<td colspan="6">التصميم</td>
<td rowspan="2">تعريف التكلفة</td>
<td colspan="5" rowspan="2">مدخلات الإنتاج</td>
<td rowspan="2">أنشطة دعم الإنتاج</td>
<td rowspan="2">تنفيذ التصميم</td>
<td colspan="3" rowspan="2">الرقـــابة</td>
<td rowspan="4">أبحاث السوق</td>
<td rowspan="4">الإعلان والدعاية</td>
<td rowspan="4">تسليم المنتج</td>
<td rowspan="4">ضمان المنتج</td>
<td rowspan="4">خدمة الصيانة</td>
</tr>
<tr>
<td>تخطيط التصميم</td>
<td colspan="3">إنجاز التصميم</td>
<td>مراجعة التصميم</td>
<td>تطوير التصميم</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">التحديد الواضح لمهمة كل عنصر فى الهيكل التنظيمى
تحديد أولويات وأهداف تطوير الأداء
وضع خطط التطوير وتقويم النتائج</td>
<td rowspan="2">التدريب والتعليم المستمر
تطبيق مبدأ المشاركة والعمل الجماعى
تحقيق الرضا الوظيفى</td>
<td rowspan="2">وضع نظام جودة فعال وموثق
المراجعة المستمرة لنظام الجودة</td>
<td rowspan="2"></td>
<td rowspan="2"></td>
<td rowspan="2">تصميم النظام</td>
<td rowspan="2">تصميم المعلمات</td>
<td rowspan="2">تصميم الفروق المسموح بها</td>
<td rowspan="2"></td>
<td rowspan="2"></td>
<td rowspan="2"></td>
<td colspan="3">المواد ومستلزمات الإنتاج</td>
<td colspan="2">الآلات والمعدات وأجهزة الفحص</td>
<td rowspan="2">الصيانة
المناولة
التعبئة
التخزين</td>
<td rowspan="2"></td>
<td rowspan="2">الرقابة على العمليات</td>
<td rowspan="2">الفحص والاختبار</td>
<td rowspan="2">الإجراءات التصحيحية</td>
</tr>
<tr>
<td>مراجعة العقود</td>
<td>المشتريات</td>
<td>دعم الموردين المستلزمات</td>
<td>معايرة أجهزة الفحص</td>
<td>تحديد اختبارات الفحص</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">جودة بيئة العمل</td>
<td colspan="8">جودة التصميم</td>
<td colspan="15">جودة التوافق</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="16">أنشطة منع عدم التوافق قبل البدء فى الإنتاج</td>
<td colspan="10">أنشطة منع عدم التوافق بعد البدء فى الإنتاج</td>
</tr>
</table>

الخطوة الرابعة : تقسيم المنشأة لمراكز نشاط بحيث يضم كل مركز مجموعة الأنشطة المحققة لجانب معين من جوانب الجودة ، وبناء عليه تقسم المنشأة لثلاثة مراكز للنشاط هى: مركز جودة بيئة العمل ، ومركز جودة التصميم ، ومركز جودة التوافق . ثم تقسيم مركز النشاط إلى مجمعات تكلفة ، ويضم مجمع التكلفة مجموعة الأنشطة المتجانسة التى تسعى مجتمعة لتحقيق هدف فرعى ، كما يمكن تقسيم كل مجمع تكلفة إلى مجمعات تكلفة فرعية حسب طبيعة النشاط كما يوضحه الشكل (رقم ٦) .

الشكل رقم (٦)



الخطوة الخامسة : تحليل الأنشطة داخل كل من مراكز النشاط ومجمعات التكلفة على النحو الآتى :

أ - تقسيمها إلى أنشطة مضيفة للقيمة وأخرى غير مضيفة للقيمة ، ويقصد بالأنشطة المضيفة للقيمة تلك الأنشطة التى تؤدى إلى زيادة منفعة العميل ، والوفاء بالمتطلبات التنظيمية ، وباقى الأنشطة تعتبر غير مضيفة للقيمة (Miller, 96) .

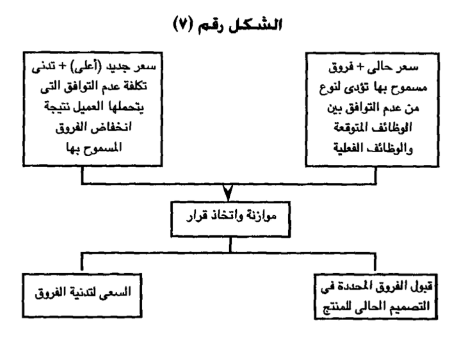
ب - ترتيب الأنشطة تنازليًا وفقًا لمدى استهلاكها للموارد (أى وفقًا لتكلفتها) .

ويتم التقسيم والترتيب بهدف استبعاد أو تدنية الأنشطة غير المضيفة للقيمة ، ومحاولة تخفيض التكلفة فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة من خلال تحسين دورة التنفيذ باختصار إجراءات العمل أو تغيير تصميم العمليات ، وتدريب العاملين لتخفيض زمن التنفيذ .

ولتوضيح ذلك ينظر لنشاط فحص المواد الواردة باعتباره نشاطًا غير مضيف للقيمة ويتسبب فى تحمل المنشأة لتكلفة فحص يمكن تدنيتها أو تجنبها إذا ما تم اختيار الموردين الذين يوفرون مواد بمستوى جودة مرتفع ، أو مساعدتهم فى إنشاء نظام للرقابة على الجودة لضمان جودة المواد الموردة .

أما بالنسبة للأنشطة المضيفة للقيمة - كنشاط تصميم الفروق المسموح بها - فترجع هذه الفروق عادة لما تتسم به عمليات التصنيع من تغييرات فى المعالجات نتيجة ظروف غير متوقعة . وهنا نعود مرة أخرى لتحليل دالة خسارة الجودة (Taguchi) ، فنلاحظ أنها تساعد مصممى المنتج على الموازنة بين خسائر العملاء التى ترجع إلى فشل مواصفات المنتج والتكاليف التشغيلية التى تتحملها المنشأة ؛ وذلك بهدف تضييق خسائر الجودة عند أدنى حدود يتحملها العميل . ومن ثم يمكن النظر لتلك الدالة كأداة تساعد على تحديد التكلفة الكلية للمنتج من وجهة نظر العميل . وتحدد بالثمن الذى يدفعه مضافًا إليه الخسائر اللاحقة - الناشئة عن عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة - التى تعود إلى الفروق المسموح بها.

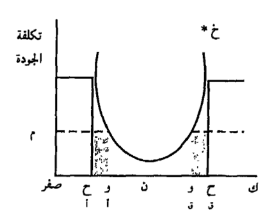
الشكل رقم (٧)



ومن ثم تعدل دالّة خسارة الجودة لتأخذ الشكل رقم (٨) .

وهنا يثور تساؤل : لماذا لا يتم تضييق الفروق المسموح بها عند أدنى حد ممكن ؟ والإجابة أن محاولة تصميم الفروق المسموح بها عند أدنى حد ممكن سيتطلب تحمل المنشأة لمزيد من التكاليف . وهذه الإجابة توحي بالحل وهو محاولة الموازنة بين التكاليف التى ستنفقها المنشأة وما سيترتب عليها من زيادة فى السعر ، وبين الفوائد التى ستعود على العميل ممثلة فى تدنى تكاليف عدم التوافق كنتيجة لزيادة فاعلية أداء المنتج لوظائفه المحددة .

الشكل رقم (٨)



حيث توضح المنطقة المظللة $ح_{أ}$ $و_{أ}$ ، $ح_{ق}$ $و_{ق}$ مجال تدنية الفروق المسموح بها ، بما يسمح بأداء أفضل للمنتج . ومن ثم خفض تكاليف عدم التوافق التى يتحملها العميل . وحتى يتمكن مهندسو التصميم من تحقيق ذلك يجب أن يتوافر لديهم ثلاثة أنواع من المعلومات :

١ - المعلومات التى يمكن من خلالها تعريف دالة الخسارة ، مثل تكاليف الإنتاج الناشئة عن فشل المنتج فى أداء الوظائف التى يتطلبها العملاء ، ومنها تكاليف إعادة التصنيع أو تكاليف التخريد أو تغيير الأجزاء التى فشلت فى الاختبارات الوظيفية .

٢ - معلومات عن الزيادة فى التكاليف التى يتطلبها الانتقال بالفروق المسموح بها من $ح_{أ}$ $ح_{ق}$ إلى $و_{أ}$ $و_{ق}$.

٣ - معلومات عن أثر المتغيرات الخارجية (كالتغيرات الموسمية فى درجة الحرارة) على بيئة التشغيل ، وأثر المتغيرات الداخلية على الإنتاج (مثل الانحراف الناشئ عن تلف الآلات أثناء التشغيل ، وتكلفة المواد التالفة بسبب طبيعتها) .

وبالرغم من أن النظام المحاسبى الحالى يوفر النوع الأخير من المعلومات ، إلا أنه لا يوفر النوعين الأول والثانى ، وهو ما يمثل الضوء الأخضر لدخول المحاسبين لهذه المنطقة .

ويجب ألا يأخذنا التحليل لأعماق أدق فى محاولة تقليل الفروق المسموح بها بالشكل الذى نغفل معه حاجة المنشأة لجهد المصممين فى مجال تصميم أنواع أخرى من المنتجات ، أو حل بعض المشاكل الإنتاجية التى تؤثر على اقتصاديات الإنتاج ومنحنيات التعلم . وهذا يدعونا للقول بضرورة وضع كافة البدائل أمام مديرى الإنتاج لتقويم أسباب ضعف جودة التصميم للمفاضلة بينها من كافة الزوايا : اقتصادية وهندسية وفنية .

الخطوة السادسة : إعداد جداول التكلفة ، وهذا يتطلب حصر بدائل التصميم والتنفيذ ليس فقط للمنتج بل ولمختلف الأنشطة داخل المنشأة ، ثم تقويم تلك البدائل ، وفى هذا الصدد يجب الاعتماد على تقديرات التكلفة المستندة للخبرة المكتسبة بالمنشأة معدلة بالآثار الناشئة عن التغير فى اتجاهات السوق، وأثر التدريب المستمر على تكلفة العمالة .

الخطوة السابعة : وضع برنامج للارتباطات مع الموردين :

يعتبر تنظيم الارتباطات مع الموردين من العوامل الهامة وخصوصًا فى المنشآت الصناعية حيث ترتفع نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية . وهذا يتطلب ضرورة وضع برنامج للارتباطات مع الموردين فى ضوء التكلفة المستهدفة ، إضافة إلى حث الموردين أنفسهم على تطبيق التكلفة المستهدفة لضمان توريدهم للمواد بالنوعية والسعر الملائم ، وبما يضمن تخفيض أو تجنب تكاليف الفحص كما سبق ذكره .

الخطوة الثامنة : تخصيص التكلفة المستهدفة على الأنشطة المختلفة بالمنشأة من خلال فريق العمل الذى يضم المسئولين عن الأداء الإدارى ، والتصميم ، والإنتاج ، والتسويق ، والشئون المالية ، وبالاستعانة بجداول التكلفة فى ضوء تقسيم المنشأة لمراكز نشاط وفقًا للإطار المتكامل للجودة الشاملة .

الخطوة التاسعة : المراجعة الداخلية لإجراءات ونتائج تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة بما يحقق الرقابة المستمرة على التنفيذ ويضمن الدعم الإدارى لتطبيقه .

الخلاصة والخاتمة :

ترتب على العولمة الاقتصادية واتجاه الوحدات الاقتصادية إلى التكتل الاقتصادى ارتفاع حدة المنافسة فى محاولة الحصول على نصيب أكبر من حجم السوق العالمى ، مما أدى إلى الضغط على إدارة الوحدات الاقتصادية فى اتجاهين ، الأول : محاولة تحسين جودة المنتج ، والثانى : السعى لتدنية التكاليف . وأصبح لا مناص من السعى لتطوير البحث العلمى والممارسة العملية فى مجالات هندسة الإنتاج وتصميم المنتج ، وإدارة الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية . وقد انعكس هذا على النشاط المحاسبى ، مما دفع المحاسبين – سواء فى مجال البحث العلمى أو الممارسة العملية – لتطوير أساليبهم وأدواتهم بما يمكن معه توفير المعلومات الملائمة لمتخذى القرار فى كافة المستويات الإدارية . وكانت نقطة البدء سعى المحاسبين لوضع نظام للمحاسبة عن تكاليف الجودة التى ظهرت فى البداية كناتج للجهود الهندسية عند محاولة تطوير مفهوم الإنتاج . ثم تطورت جهود المحاسبين فى اتجاه توفير المعلومات التى يمكن من خلالها ليس فقط قياس تكلفة الأنشطة الرامية لتحقيق جودة المنتج ، وكذا تكاليف الفشل فى تحقيق تلك الجودة ، بل إلى محاولة ترشيد تكاليف الجودة فى إطار السعى لتدنية التكاليف الكلية للنشاط . وظهرت نقلة أخرى بظهور المفاهيم المستحدثة مثل التكلفة وفقًا للنشاط ، والتكلفة المستهدفة ، والإنتاج فى الوقت المناسب ، والقيمة المنجزة ، والإدارة بالأنشطة . وانطلق الفكر المحاسبى والتطبيق العملى لوضع الأسس العلمية والعملية لتطبيق تلك المفاهيم فى إطار هدف تحقيق الجودة ليس فقط على مستوى النشاط الإنتاجى ، بل على مستوى كافة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والإدارية والمالية ، وهو ما أطلق عليه الجودة الشاملة .

ومسايرة لهذا الاتجاه ، وفى محاولة للمساهمة فى الجهود الحالية ، سعى الباحث إلى وضع تصور لمدخل يمكن من خلاله تطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة . حيث قسم البحث إلى ثلاثة أجزاء ، فى الجزء الأول تناول الباحث تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية ، حيث اتضح أن ظهور مفهوم الجودة فى كنف الفكر الهندسى لم يمنع المحاسبين من السعى إلى الاستفادة منه فى محاولة تطوير أساليب القياس والإفصاح المحاسبى ، بل والسعى

لترشيد تكاليف الجودة بما يساهم فى تدنية التكلفة الكلية للنشاط. وخصص الجزء الثانى لاستعراض نتائج المساهمات المحاسبية الحالية فيما يتعلق بقياس والتقرير عن تكلفة الجودة بشقيها (جودة تصميم وجودة توافق) ؛ وذلك لتقويمها كمنطلق لاقتراح مدخل مناسب لتطوير دور المعلومات المحاسبية (فى الجزء الثالث) . وهذا المدخل يتأسس على ثلاثة محاور رئيسة هى :

١ - استعراض أطر الجودة الشاملة فى البحث العلمى والممارسة العملية فى محاولة وضع تصور لإطار متكامل لتحقيق الجودة الشاملة يصلح كمنطلق لتطوير الممارسات المحاسبية الحالية .

٢ - حصر مناطق التطوير المحتملة فى ضوء الإطار السابق تحديده .

٣ - اقتراح الأساليب الملائمة لتطوير دور المعلومات المحاسبية بما يمكن معه انتقال الدور المحاسبى من مجرد الانتظار لوقوع الحدث إلى المساهمة فى صناعته من خلال توفير المعلومات الملائمة لمتخذى القرار ، بدءًا من بناء البيئة المناسبة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، وانتهاءً بالوصول لمنتج يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية .

وتوصل الباحث إلى أن الأسلوب الملائم هو تحقيق التكامل بين مدخلى التكلفة المستهدفة وتكلفة النشاط فى إطار توسيع مفهوم الجودة ليشمل بالإضافة لجودة التصميم وجودة التوافق ، تحقيق جودة بيئة العمل ، ومبرر ذلك :

أ - أن نجاح تطبيق أى نظام يتطلب بداية توفير المناخ الملائم .

ب - أن الظروف الاقتصادية الدولية لم تعد تسمح باتباع المدخل التقليدى لإدارة التكلفة ، المؤسس على تحديد سعر البيع فى ضوء متطلبات النشاط وتكلفة عوامل الإنتاج وفقًا للتصميم المقترح للمنتج ، وحتمت الانتقال لمدخل آخر يتأسس على حصر عناصر تكاليف النشاط فى ضوء التكلفة المستهدفة التى تتحدد بناءً على دراسة اتجاهات السوق وظروف المنافسة ومتطلبات العملاء وقدرتهم الشرائية .

ج - أن التخصيص الأمثل للتكلفة المستهدفة يتطلب الأخذ بمفهوم تكلفة النشاط بما يحقق التوزيع الأفضل لعناصر التكاليف على مختلف الأنشطة بما يمكن معه

تحقيق الهدف النهائى المتمثل فى الوصول لمنتج عالى الجودة فى ضوء متطلبات العملاء وفقًا لمقدرتهم الشرائية .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يمثل ضغطًا كبيرًا على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ، حيث ينقل كثيرًا من المتغيرات التابعة (كعناصر التكاليف) إلى متغيرات مستقلة ، إلا أن العوائد المتوقعة من تطبيقه تبرر الجهود المبذولة ، حيث سيؤدى إلى الضغط على كافة المستويات بالوحدة الاقتصادية لتدنية التكاليف فى إطار مستوى جودة محدد ، وهذا سيدفعهم لتخفيض أو تجنب الفاقد والضياع ، وإعادة تنظيم دورة النشاط الإنتاجى والتسويقى والإدارى والمالى . مما سينعكس أثره فى النهاية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية ، وما دامت تلك الوحدة هى لبنة من لبنات المجتمع ، فإن المحصلة النهائية هى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع وتحقيق مزيد من الرفاهية لأفراده .

المراجـع

1 - Albright, T.L. & Roth, H.P.(June 1992)."The measurement of quality costs: An alternative paradigm", **Accounting Horizons,** pp. 15-27.

2 -Anderson, S. W. & Sedatole, K. (September 1998). "Designing Quality into Products: The use of Accounting Data in new Product Development", **Accounting Horizons,** Vol. 12 No. 3, pp. 213-233.

3 -Arnold, K.L.(1994) **The Manager's Guide to ISO 9000,** The Free Press, pp. 77-79.

4 -Boothroued, D., Dewhurst, P. & Knight, W. (1994). **Product Design for Manufacture and Assembly,** New York, NY: Marcel Dekker Inc. p.125

5 -Bradley, T. W.: "Service quality in New Zealand: the new competitive edge", **Total Quality Management,** Vol. 5 No. 4, pp. 139-149.

6 -Clements, R.B. (1993) . **Quality Manager's Complete Guide to ISO 9000,** Prentic-Hall, pp. 213

7 -Cooper, R. & Kaplan, R.S. : **The Design of Cost Management Systems,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991.

8 -Crow, k. (1997) . "Target Costing", DRM Associates, from Internet,. Web: **http://akao.Iarc.nasa.gov/dfc/tarcst.html**

9 - Dale, B. G., Boaden, R.J. & Lascelles, D. M.(1994) . " Total Quantity Management: An Overview", in Dale, B. G. "**Managing Quality**", **2nd** edition, Prentice-Hall Europe, pp. 10-13

10- Demmy, S. & Talbott, J.(November 1998) . "Improve Internal Reporting with ABC and TOC", **Management Accounting.**

11- Doetsch, D. L. & Davis, S.(1994) . **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness,** Macmillan College Publishing Co., New York, pp. 14-18.

12 - Feigenbaum, A.V.(1983) . **Quality Costs in Total Control,** rd Edition, New York, NY: McGraw-Hill.

13- Fine, C. H. (October 1986) . "Quality Improvement and Learning in Productive System", **Management Science,** pp. 1301-1315.

14- Field, L., Gravin, D. A. & Simpson, J. (1988) . **The Boeing 767 From Concept to Production (A),** Boston, MA: Harvard Business School, Case Number 9-688-040, pp. 2-13

15- Funk, T. & Horsch, J. C. (April 1998) . " Trends Management Accounting Practices", **Management Accounting.**

16- Gravin, D.A. (1988) . **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge,** New York, NY: The Free Press, pp. 34-39.

17- Hauser, J. & Clausing, D. (1988) . **The House of Quality,** Harvard Business Review, pp. 63-73.

18- Horsch, J.C. (October 1998) . "Trends in Financial Management - Research", **Management Accounting.**

19- Johnson, S. D. (November 1998) . "The ABCs of the Electric Utility Industry", **Management Accounting.**

20- Johnson, T. & Kaplan, R. (1987) . **Relevance lost - The Rise and Fall of Management Accounting,** Boston, MA: Haravard Business School Press, New York, NY: Macmillan, p 137.

21- Juran, J.M. & Gyna, F. (1980) . **Quality Planning and Analysis**, 2nd edition, McGraw-Hill Inc., New York, pp. 179.

22 - Juran, J. M. (1974) . "Quality Control" **Handbook,** 3rd Edition, New York, NY : McGraw-Hill

23 - Kaplan, R.S. (November, 1992) In defense of activity-based cost management, **Management Accounting** (US), pp. 58-63.

24 - Kaplan, R. S. & Ittner, C. D.(1989). **Taxes Instruments : Cost of Quality (B)** , Boston, MA : Harvard Business School, Case Number 9-189-029, pp. 4-9.

25 - Keogh, W. (1994). The Role of the Quality Assurance Professional in Determining Quality Costs", **Managerial Auditing Journal,** Vol. 9 No. 4, pp. 23-32.

26- Lawler, E., Mohran, S. A. & ledford, G. (1992) . **Employee Involvement and Total Quality Management**, San Francisco, CA: Jossey-Bass .

27 - Lee, T. Y. (September 1997) . ("The Benefits of ISO 9000 Certification and Further Development on Quality Management", **Proceeding of 2nd International Conference on Quality and Reliability,** Vol. 2, pp. 49-54.

28- Lee, S.F, Roberts, P. & Lau, W. S. (1996). "Survey on ISO 9000 quality management system implementation in Hong Kong", **Managerial Auditing Journal,** 14 1/ 2, pp.79-88.

29- Love, C. E., Guo, R. & Irwin, K. H. (April 1995) . "Acceptable quantity level v.s Zero-defects : Some empirical evidence", **Computer & Research,** pp. 403-417.

30- Lundvall, D. (1974). Quality Cost's, Quality Control, **Handbook,** Edit by J.M. Juran, New York, NY: McGraw-Hill, , p 249.

31- Miller, J.A. (1996). **Implementing Activity-Based Management in Daily Operations,** John Wiley & Sons, New York, pp. 92-93.

32- Palmer, R. J. & Vied, M. (1992) ". Could ABC Threaten the Survival of Your Company?" **Management Accounting**.

33- Plunkett, J. J. & Dale, B.G. ". A review of the literature on quality related costs, **International Journal of Production Research,** Vol. 26, No. 11, pp. 1713-1126.

34- Porter, L.J. & Rayner, P. (1992). Quality costing for total quality management", **International of Production Economics,** Vol. 27, pp. 69-81.

35- Prescott, B. D. (1995). Creating a World Class Quality Organization : 10 Essentials for Business Success", **Kogan Page,** London.

36- Shields, M. D. & Young, S. M. (fall 1991). Managing Product Life Cycle Costs: An orgnizational Model", **Journal of Cost Management,** pp. 39-52.

37- Shiozawa, Y. (1998). Economics and accounting a comparison between philosophical backgrounds of the two disciplines in view of complexity theory", **Accounting, Auditing & Accountability Journal,** 12:1, pp. 19-38.

38 -Sinha, M. N. & Willborn, W. O. (1985) . **The Management of Quality Assurance,** New York, NY: John Wiley & sons.

39 -Taguchi, G., Elsayed, E. & Hsiang, T. (1989). **Quality Engineering in Production System** New York, NY: McGraw-Hill, Chapter 1&3.

40 -Talley, D. J. (1991). **Total Quality Management: Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival,** ASQC Quality Press .

41 -Tsai, W. H. (1988). "Quality cost measurement under activity-based costing", **International Journal of Quality & Reliability Management,** Vol. 15, No. 7, pp.719-752.

42 -Tummala, V. M. R. "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis", **Annual Issue of IIE (HK),** pp. 40-55.

43 -Zhang, G. (1998). "Beyond ISO 9000 Certification - a China Experience", **Managerial Auditing Journal,** 14,1/2, pp. 75-78.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العــــدد الثـــــالث
● رجـــب ١٤٢١ هـــ
● أكـــتـــوبر ٢٠٠٠ م

أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية *

أ. د. عبد العزيز على السودانى**

د. أحمد العبد الكريم الحميد***

المقدمة :

زاد الطلب من مياه الشرب للأغراض المنزلية والصناعية والبلدية فى المملكة العربية السعودية بمعدل (٢,٩٪) سنويًا خلال الفترة ١٤٠٤ -١٤١٩ هـ ، وارتفع معدل الاستهلاك من ١٦٥ لترًا/ فرد/ فى اليوم سنة ١٣٩١هـ إلى ٣٠٠ لتر / فرد/ فى اليوم سنة ١٤٠١هـ ليصل إلى ٤٠٠ لتر/ فرد/ فى اليوم سنة ١٤١١هـ . وبسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردى من ٧٠٠ دولار أمريكى سنة ١٣٩٠هـ إلى (١١٤٣٠) دولارًا سنة ١٤٠١هـ ارتفع استهلاك مياه الشرب . ولكن مع انخفاض الدخل الفردى إلى (٧٤١٠) دولارات لم ينخفض الاستهلاك من المياه . من جهة أخرى، ازداد عرض مياه الآبار الجوفية الصالحة للشرب بمعدل (٢,٦٪) خلال الفترة من (١٤٠٤- ١٤١٩هـ) ، وزاد عرض المياه المحلاة بمعدل نمو متواضع (٢,٤٪) سنويًا خلال الفترة (١٤٠١-١٤١٦هـ) ، على النحو الذى يوضحه خط الاتجاه العام فى الشكل رقم (١) . حيث ارتفع حجم إمدادات المياه المحلاة من (٤,٦) مليون جالون أمريكى يوميًا إلى (٤٠٩,٧٩) مليون جالون أمريكى يوميًا خلال الفترة من (١٣٩١-١٤١٦هـ) .

* ألقى هذا البحث فى اللقاء السنوى الثانى عشر لجمعية الاقتصاد السعودية عن اقتصاد الخدمات بالمملكة العربية السعودية فى صفر ١٤٢٠هـ .

** كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك سعود ، القصيم .

*** كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

وبعد أن تحسنت نسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب نقية وارتفعت من (٤٩٪) من إجمالى السكان سنة ١٣٩١هـ إلى (٩٨٪) سنة ١٤٠٦هـ، تقلصت هذه النسبة إلى (٩٣٪) سنة ١٤١٦هـ نتيجة لازدياد الطلب بمعدل أعلى من معدل ازدياد العرض (تعتمد معظم مدن وقرى المملكة العربية السعودية على المياه الجوفية ما عدا المدن الرئيسية التى تعتمد على تحلية المياه المالحة . وتقوم مؤسسات عامة حكومية لا تستهدف تحقيق الربح بتوفير وإمداد سكان المدن والقرى بنحو ٧٠٪ من مياه الشرب الآمنة عن طريق ٢٣ محطة تحلية متوسطة وعملاقة موزعة على ١٥ موقعًا على الساحلين الشرقى والغربى للمملكة ، وتضخ مياهها من خلال ١٦ محطة رفع وتوزيع المياه على مناطق الاستهلاك. كما تقوم خمس وعشرون وحدة صغيرة الحجم – تابعة للقطاع الخاص منتشرة بين المدن السعودية – بإنتاج وتعبئة مياه صحية فى قوارير وتلبى نسبة ٢٥٪ من احتياجات السكان ، وتستمد مياهها من الآبار الصالحة للشرب وتخضع للتنظيم والرقابة البلدية . ويتم إشباع النسبة الباقية بموارد وجهود ذاتية للمستهلكين . وتقوم وكالة الوزارة لشئون المياه بوزارة الزراعة بتعيين برامج إمدادات مياه الشرب فى المناطق والمدن التى لا يتوافر بها مصالح مياه أو بلديات أو مجمعات قروية ولا تزال تعانى من نقص فى إمدادات مياه الشرب . كما تقوم المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بإنشاء وتشغيل وصيانة محطات التحلية والضخ . كذلك تقوم وكالات وزارة الشئون البلدية والقروية بإنشاء وتشغيل مصالح المياه والصرف الصحى فى أكثر من ١٧٠ بلدية ومجمعًا قرويًا ، حيث تقيم خزانات وأبراج وشبكات مياه للمناطق السكانية الجديدة. إضافة إلى منشآت خاصة تقوم بتعبئة وبيع المياه الصحية بمختلف مدن ومناطق المملكة) . (وزارة التخطيط ١٩٩٦م ؛ المقرن ، ١٩٩٥م) . ويوضح الجدول رقم (١) تباين انخفاض هذه النسبة بين سكان الحضر والريف خلال الفترة نفسها (الزبارى ، ١٩٩٥م : ١٦٣) . وتتفاوت كذلك هذه النسبة فيما بين مناطق المملكة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) . وإزاء زيادة الطلب من جهة وبطء نمو العرض اللازم لمقابلة ذلك الطلب من جهة أخرى ، يتوقع ظهور عجز مائى خلال عقد من الزمان . ولمواجهة الطلب الحالى والمستقبلى المتزايد من المياه ، فإنه قد تضطر المملكة لاستيراد المياه من دول ذات فائض مائى (تركيا أو لبنان) ، أو أن تزيد من استثماراتها فى محطات تحلية مياه البحر (ويتوقع أن تحتاج دول مجلس التعاون الخليجى سنة ٢٠٠٥

إلى ٨٤١٥ مليون متر مكعب ، في حين تبلغ قدرة محطات التحلية الحالية إنتاج ٢٤٢٣ مليون متر مكعب بعجز مائي قدره ٥٩٩٢ مليون متر مكعب في تلك السنة) . (المقرن ، ١٩٩٢م ؛ الأمم المتحدة ، ١٩٨٥: جدول ١) (وقد تم حفر العديد من الآبار في الطبقات المائية ، ومع استمرار الضخ انخفضت إنتاجية تلك الآبار وتدهورت نوعيتها) . وهذا أمر يشكك بعض المختصين في إمكانياته في ظل مستوى التقنية السائدة (Al-Maeena:1) ويضاعف من المشكلة أمران يتحركان في اتجاهين متضادين هما :

١ - ارتفاع تكاليف تحلية المياه التي تبلغ ٤,١٣ ريالاً للمتر المكعب داخل محطات التحلية ، ثم تزداد لتصل تكلفة إمداد السكان بالمياه بمبلغ ٦,٣٥ ريالاً للمتر المكعب ، وتناقص الاعتمادات المالية المخصصة لتوسعات مشروعات تحلية المياه. (المؤسسة العامة لتحلية المياه ، ١٤٠١: ٨) .

٢ - تدني سعر بيع المياه للمستهلكين إلى أقل من خمس التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج وإمداد المياه . وتفاوت هذا السعر من منطقة لأخرى داخل المملكة مما يجعل مرونات الطلب السعرية متفاوتة (أو متعارضة) التأثير. كذلك يتوقع عدم فاعلية تأثير سياسية التمييز السعري للمياه في ترشيد الاستهلاك ، أو أن التمييز بين مختلف استخدامات المياه غير كافٍ لإحداث التأثير المرغوب . وهذا قد يؤثر على قدرة مؤسسة تحلية المياه على الاستجابة الفعالة لتغيرات الطلب من مياه الشرب .

هدف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحديد آثار السياسات السعرية لمياه الشرب على كل من :

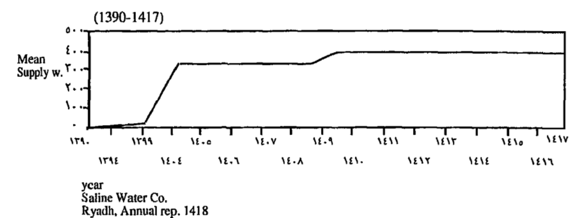
* كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية بين استخدامات مياه الشرب بغية ترشيد استهلاك مياه الشرب .
* صافي المراكز المالية (أرباح أو خسائر مالية) لمشروعات المياه بالمملكة .
* عدالة توزيع أعباء وتكاليف إمدادات السكان بالمياه .

الجدول رقم (١) : مؤشرات إمدادات مياه الشرب النقية بالمملكة العربية السعودية خلال سنوات ١٩٧٠-١٩٩٥م

المؤشرات	١٩٧٠	١٩٧٥	١٩٨٠	١٩٨٥	١٩٩٠	١٩٩٥
السكان المنتفعون بالمياه إلى جملة السكان ٪	٤٩٪	٦٤٪	٨١٪	٩٨٪	٩٦٪	٩٥٪
سكان الحضر المنتفعون إلى جملة سكان الحضر ٪	٩٠٪	٩٧٪	٩٣٪	٩١٪	٩٠٪	٨٩٪
سكان الريف المنتفعون إلى جملة سكان الريف ٪	٣٧٪	٥٦٪	٦٨٪	٨٨٪	٨٥٪	٧٤٪
نسبة الحضر إلى جملة السكان ٪	٤٩٪	٥٩٪	٧١٪	٧٣٪	٧٦٪	٧٨٪
معدل نمو سكان المملكة ٪	٤٪	٥٪	٦٪	٦٪	٥٪	٣٪
معدل نمو سكان الحضر ٪	٨٪	٨٪	٧٪	٧٪	٦٪	٦٪
عدد سكان المملكة (ألف نسمة)	٥٧٤٥	٧٢٥١	١١٣٢٩	١٢٦٤٦	١٤٥٩٠	١٦٣٩٨
نصيب الفرد من ناتج قومى إجمالى (دولار أمريكى)	٧٠٠	٦٢٤٠	١١٤٣٠	٨٣٠٠	٦٧٤٠	٧٤١٠
نصيب الفرد من ناتج قومى إجمالى (دولار أمريكى)	٤,٦	١٠,٦	٢٥,٦	٣٣٠,٦	٤٠٦,٦	٤٠٩,٨

المصدر : البنك الدولى ، مؤشرات الاجتماعية ، ١٩٩٦ . والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة ، التقرير السنوى ، ١٤١٩ ، ص ١٤١ .

الشكل رقم (١) : تطور إنتاج المياه المحلاة فى المملكة العربية السعودية من عام (١٣٩٠-١٤١٧هـ) مليون جالون أمريكى/يوميًا



Saline Water Co.
Ryadh, Annual rep. 1418

فرضيات الدراسة :

تطرح الدراسة ثلاث فرضيات أساسية :

* لا تساعد السياسة السعرية الحالية على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، ولا تحفز المستهلكين على ترشيد استخدامهم للمياه. أى تعتبر مسئولة إلى حد ما عن الإفراط فى الاستهلاك والتفريط فى الإنتاج .
* يترتب على استمرار أسلوب السعر الحالى زيادة العجز المالى التراكمى لمشروعات تحلية المياه .
* لا يحقق السعر الحالى اعتبارات عدالة توزيع أعباء (مقابل الانتفاع) المياه بين مستهلكيها .

الجدول رقم (٢) : عدد المساكن والأفراد المزودين بشبكات مياه فى مناطق المملكة العربية السعودية عام ١٩٩٢م / ١٤١٣هـ

المنطقـــة	عدد المدن والقرى التابعة	معدل النمو سنوى ٪	عدد المساكن		عدد الأسر		عدد الأفراد		متوسط كمية أمطار / السنة		عدد الأسر / مياه		عدد الأفراد بالمياه	
			ألف مسكن	٪	ألف أسرة	٪	ألف فرد	٪	مم / سنة	٪	ألف أسرة	٪	ألف فرد	٪
الرياض	٢٧	٪٩	٦٠٨,٦	٠,٢٢	٥١٦,٢	٠.٢٢	٣٦٦٨,١	٠,٢٣	٢٥٠,٧	٠,٠٨	٥١٩,٠	٠,٨٤	٣١٥٨,٧	٠,٨٦
مكة المكرمة	٢١	٪٦	٨٠٨,٨	٠,٢٩	٨١٦,٤	٠,٢٩	٤٣٠٢,٨	٠,٢٦	٣٠٥,٦	٠,٠٩	٥٧٣,٥	٠,٧٠	٢٩٢٣,٧	٠,٦٨
الشرقية	٢٢	٪١٠	٣٦٩,٥	٠,١٣	٣٧٢,٠	٠,١٣	٢٣٨٢,٥	٠,١٥	٣٧٣,٥	٠,١١	٣٤٥,١	٠,٩٣	٢٢١٩,٧	٠,٩٣
عسير	٥٥	٪١ –	٢٢٠,٧	٠,٠٨	٢٢١,٣	٠,٠٨	١٣٠٦,٣	٠,٠٨	٤١٨,١	٠,١٣	١٢,٦	٠,٠٦	٧٥,٣	٠,٠٦
المدينة المنورة	١٣	٪٣	١٩٥,٥	٠,٠٧	١٩٦,٣	٠,٠٧	١٠٤٣,٥	٠,٠٦	١٥١,٥	٠,٠٥	١٣٠,٨	٠,٦٧	٦٨٩,٧	٠,٦٦
جيزان	٤٠	٪١ –	١٣٩,٨	٠,٠٥	١٤٠,٣	٠,٠٥	٨٥٥,٦	٠,٠٥	٢٢٢,٧	٠,٠٧	٦٧,٦	٠,٤٨	٤٠٦,٥	٠,٤٨
القصيم	١٦	٪٤	١٢٠,٣	٠,٠٤	١٢٠,٥	٠,٠٤	٧٣٦,٩	٠,٠٥	١٩٩,٢	٠,٠٦	٧٦,٢	٠,٦٣	٤٨٤,٧	٠,٦٦
حائل	٦٤	٪١	٦٦,٢	٠,٠٢	٦٦,٨	٠,٠٢	٤٠٥,٦	٠,٠٢	٢٤٣,٧	٠,٠٧	٢٢,٥	٠,٣٤	١٤٨,٢	٠,٣٧
تبوك	٢٣	٪٥	٧٧,٢	٠,٠٣	٧٧,٤	٠,٠٣	٤٥٦,٨	٠,٠٣	٤٣٤,٨	٠,١٣	٤٩,٦	٠,٦٤	٣٠٧,٠	٠,٦٧
الباحة	٣٥	٪١٢	٥٥,٧	٠,٠٢	٥٥,٩	٠,٠٢	٣٢٨,٧	٠,٠٢	١١١,٠	٠,٠٣	٤,٠	٠,٠٧	٢٢,٤	٠,٠٧
نجران	٣٦	٪٠	٤٩,١	٠,٠٢	٤٩,٣	٠,٠٢	٢٩٣,٣	٠,٠٢	١٦٥,٧	٠,٠٥	١,٧	٠,٠٤	١١,١	٠,٠٤
الشمالية	١٦	٪٣	٢٦,٥	٠,٠١	٢٦,٦	٠,٠١	٢٠٢,٩	٠,٠١	٢٧٣,٣	٠,٠٨	١٢,٩	٠,٤٩	٩٤,٠	٠,٤٦
الجوف	٣١	٪٧	٣٩,٠	٠,٠١	٣٩,١	٠,٠١	٢٦٣,٠	٠,٠٢	١٢٥,٨	٠,٠٤	١٤,٧	٠,٣٧	١٠٢,٦	٠,٣٩
الجملة	٣٩٩	٪٥	٢٧٧٦,٩	١,٠٠	٢٧٩٧,١	١,٠٠	١٦٢٤٦,٠	١,٠٠	٢٢٧٥,٦	١,٠٠	١٨٣٠,٣	٠,٦٥	١٠٦٤٣,٧	٠,٦٦

المصدر : مصلحة الإحصاءات العامة ، ١٩٩٣ ، «النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المناطق» (الرياض : وزارة التخطيط) .

أسلوب التحليل :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، تستخدم الدراسة نموذجًا معياريًا (Normative) نظريًا فى ضوء الخصائص الاقتصادية للمرافق العامة ، ثم تقيس عليه أثر نظام السعر الحالى للمياه على كل من تخصيص الموارد والإيرادات وعدالة توزيع عبء المياه المالى .

خطة الدراسة :

ينقسم البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة . تستعرض المقدمة محاور الدراسة ومنهجيتها . ويتناول المبحث الأول تحليل الخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب التى تؤثر على تحديد حجم إنتاج وإمدادات المياه وتكلفتها، وسعر بيعها، والطلب منها. ويعرج المبحث الثانى إلى تحليل أثر السياسات السعرية على كفاءة تخصيص الموارد وعدالة توزيع أعبائها وحيادية الإيراد ، علاوة على تقويم سياسة التمييز السعرى المتبعة حاليًا. وتلخص الخاتمة نتائج الدراسة وتوصياتها.

المبحث الأول : الخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب .

تتميز مشروعات إمداد سكان المدن بمياه الشرب - بوصفها من صناعات المنافع العامة - بعدة خصائص اقتصادية وفنية تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى. وتتمثل تلك الخصائص فى :

(١) ضخامة الاستثمارات فى الأصول الثابتة .

(٢) التكاليف المتناقصة .

(٣) ضرورة وجود طاقة فائضة .

(٤) ضرورة الاحتكار الطبيعى .

(٥) ضرورة تدخل الحكومة باعتبار أن المياه سلعة عامة .

(٦) تحديد الحجم الأمثل .

(٧) صعوبة تحصيل مقابل الاستهلاك .

أولاً - ضخامة الاستثمارات :

تحتاج مشروعات إمداد سكان المدن.والقرى بمياه الشرب النقية توافر رؤوس أموال ضخمة، تغرق فى أصول ثابتة بالغة التخصص والتعقيد، مثل شبكات المواسير ومحطات الرفع وطلمبات الضخ وأحواض التنقية وغير ذلك . وتقاس درجة كثافة رأس المال بمقياس " معامل رأس المال" (يترتب على ارتفاع درجة كثافة رأس المال تولد خصائص اقتصادية أخرى، إذ كلما ارتفع معامل رأس المال انخفض معدل دوران رأس المال، وكلما انخفض معدل دوران رأس المال طالت فترة الاسترداد، وبالتالى يقل احتمال إقبال القطاع الخاص على الاستثمار فى مثل هذه المشروعات ، ويصل معدل دوران رأس المال فى مشروعات توريد المياه بالولايات المتحدة إلى ٢ , ٠) . وتتأثر قيمة معامل رأس المال فى مشروعات توريد المياه بعدة متغيرات منها : مساحة المنطقة الجغرافية المطلوب إمدادها بالمياه، عدد وأقطار (Diameters) وصلات المياه إلى المساكن، ومقدار الطاقة الفائضة المستهدفة، مستوى التقنية المستخدمة، مدى كثافة وانتشار السكان، طبيعة طبوغرافية الشوارع التى تمر بها شبكات مواسير المياه. وفيما يخص المملكة يمكن ملاحظة أن مجموع استثمارات المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بلغت (٤١٨٥٣,٣) مليون ريال سنة ١٤١٢هـ ، وتمثل نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال (٩٣,٦٪) .

ثانيًا - خضوع مشروعات المياه لظاهرة التكاليف المتناقصة :

يصاحب ضخامة الأصول والمعدات الرأسمالية فى مشروعات المياه ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية، وقد تبلغ نسبة التكاليف الثابتة حوالى (٩٠٪) من إجمالى التكاليف الكلية. وتبلغ نسبة التكاليف الثابتة فى مشروعات تحلية المياه السعودية (٧٧,٥٪) من إجمالى التكاليف الكلية بسبب عدم احتساب تكلفة الأموال المستثمرة . وحيث إن الناتج الكلى للمياه يتزايد بمعدل أكبر من معدل تزايد التكاليف الكلية ، فإن التكاليف المتوسطة والحدية تميل إلى التناقص .

ويمكن الإشارة إلى تجارب بعض الدول النامية التى أمكنها مضاعفة الطاقة الإنتاجية لمشروعات مياه الشرب بتكاليف إضافية (٤٠٪) ، كما أمكن زيادة عدد توصيلات المياه من (١٧٥٠) وصلة إلى (٥٠٠٠) وصلة مياه ، مما أدى إلى انخفاض

التكلفة المتوسطة للفرد بنسبة (٢٨٪) . ونتيجة لتناقص التكلفة الحدية أمكنها كسب مزايا وفورات الحجم (Roth,1987) . وترتب على ذلك سريان قانون تزايد الغلة على مشروعات مياه الشرب ، وبالتالى بلوغ حدود الحجم الأمثل للمشروع (لا توجد بيانات متوفرة عن تدفقات المياه فى المملكة العربية السعودية أو أى دول مشابهة لها . ولكن يمكن استخدام أمثلة فى مناطق صحراوية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهى مناطق جافة يمكن الاستفادة من تجربتها) .

ثالثًا - ضرورة وجود طاقة فائضة :

يتسم الطلب من مياه الشرب بالتقلب على مدار اليوم والأسبوع ومواسم وشهور السنة. ويوضح الجدول [(٣ أ) و (٣ ب)] والشكل [(٢أ) ، (٢ب)] تذبذب الطلب من المياه فى ساعات اليوم والشهور فى عدد من مدن الولايات المتحدة الأمريكية ذات الطقس الجاف الذى يماثل طقس مدن المملكة العربية السعودية . ويمكن التعرف على مدى تشتت توزيع تدفقات المياه خلال ساعات اليوم فى صورة نسبية عن طريق حساب انحرافات التدفقات عن وسطها الحسابى فى اليوم أو السنة .

نسبة انحراف التدفق اليومى = التدفق الفعلى فى الساعة/ يوم ÷ متوسط التدفق فى الساعة/ يوم

نسبة انحراف التدفق الشهرى = التدفق الفعلى فى اليوم/ شهر ÷ متوسط التدفق فى اليوم / السنة

ويمكن التعرف على حجم الطاقة الفائضة الواجب الاحتفاظ بها، من خلال معامل التحميل فى اليوم أو السنة . ويحسب بنسبة حمل تدفقات المياه فى المتوسط إلى حمل التدفقات القصوى فى وقت الذروة .

معامل التحميل = التحميل المتوسط (متوسط تدفقات المياه) ÷ التحمل الأقصى (أقصى تدفق للمياه) .

ونظرًا لعدم توصل البحث إلى بيانات (متكاملة) يعول عليها عن تدفقات مياه الشرب فى المملكة، فقد استعانت الدراسة ببيانات تدفق المياه فى بعض المدن الأمريكية ذات الطقس الجاف الذى يماثل الطقس الصحراوى فى المملكة العربية السعودية .

الجدول رقم (٣ أ) : تدفق المياه على مدار اليوم فى مجموعة من المدن الأمريكية

ساعة قياس تدفق المياه	معدل التدفق المنزلى ٪ من الطاقة الإنتاجية	معدل التدفق الصناعى ٪ من الطاقة الإنتاجية	معدل التدفق المتوسط ٪ من الطاقة الإنتاجية
منتصف الليل	٨٠	٨٣	٦٨
٢,٣٠ صباحاً	٥٨	٧٨	٦٧
٥,٠٠ صباحاً	٥٣	٧٨	٨٠
٧,٣٠ صباحاً	٩٩	١١٨	١٣٥
١٠,٣٠ صباحاً	١٣٢	١١٨	١٣٤
١٢,٣٠ظهراً	١٢٧	١١٣	١٢٥
٣,٠٠ بعد الظهر	١٢٣	١٢٢	١١٧
٥,٣٠ بعد الظهر	١١٩	١٠١	١٠١
٨,٠٠ مساء	١١٠	٩٩	٩٠
١٠,٣٠ مساء	٩٠	١٠٠	٧٨

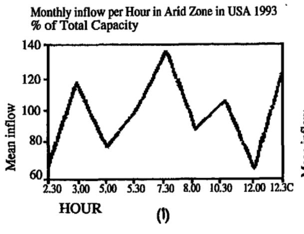
Source : Haward E. Ballit, 1993, Sewerage and sewage treatment, (New York : John Willey and Son,) p.38

الجدول رقم (٣ ب) : تدفق المياه شهريًا فى مجموعة من المدن الأمريكية

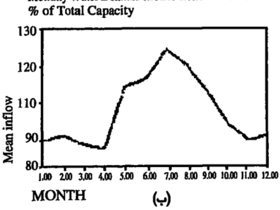
الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفق ٪	٩٠	٩٢	٨٩	٨٧	١٠٠	١١٣	١٢٤	١١٨	١٠٨	٩٦	٩٠	٩٢

Source : Ibid., p.37 .

الشكل رقم (٢) : تغاير الطلب على المياه خلال اليوم والأشهر فى مجموعة من المدن الأمريكية ذات الطقس الجاف لعام ١٩٩٣م



(أ)



(ب)

وكلما صغرت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ضرورة الاحتفاظ بطاقة فائضة غير مستغلة لمقابلة الطلبات الفجائية والعاجلة. وبسبب ضخامة المعدات الرأسمالية وصعوبة إحلالها إلا على آجال بعيدة نسبيًا، فإن المشروع لا بد أن يشيد طاقته الإنتاجية لتلبية الطلب المتوقع مستقبلاً فى الأمد البعيد لمقابلة أقصى طلب متوقع فى وقت الذروة . وإذا اقتصر مشروع مياه الشرب على تصميم طاقته الإنتاجية بما يكفى لتلبية حاجات الأجل القصير فسرعان ما يضطر إلى إنفاق استثمارات ضخمة إضافية لتوسيع طاقته الإنتاجية لمقابلة نمو الطلب المحتمل من نواتجه . ولذلك يفضل أن يشيد المشروع طاقته الإنتاجية على أساس الحجم الكبير، ليس بغرض الاستفادة من وفورات الحجم فقط بل أيضًا لمواجهة نمو الطلب من المياه . ولذلك فإن متوسط التكلفة الكلية يكون دالة فى حجم المشروع، وحجم المشروع يكون دالة فى أقصى طلب للتدفقات فى أوقات الذروة .

رابعًا - الاحتكار الطبيعى :

تستخلص مياه الشرب من الطبيعة، حيث تنقى أو تحلى وتصفى ثم تنقل فى أنابيب إلى نقاط ومراكز استهلاكها. وتستلزم كل مرحلة من هذه المراحل تنظيمًا احتكاريًا طبيعيًا ، لا تصلح معه المنافسة التى لو وجدت لارتفعت التكاليف الإنشائية بسبب ازدواج التجهيزات التى تخدم نفس العملاء . وتبرز أهمية وضرورة الاحتكار الطبيعى فى مشروعات المياه من الاعتبارات التالية :

* يرتبط نشاط مشروعات المياه بنطاق جغرافى معين، كما يرتبط الطلب من المياه بوقت الحاجة إليها ، ومن ثم يوجد التزام قانونى يفرض على مشروع توريد المياه الاستمرار فى أداء الخدمة فى أى ظروف يعمل فى ظلها، وعند مستوى مرتفع من الناتج لاعتبارات فنية وليست اقتصادية. وحيث يسود إنتاج وتوفير المياه ظروف عدم اليقين، وبسبب ارتفاع معامل رأس المال وطول فترة الاسترداد، فإن مشروع توريد المياه يحتاج إلى توفير قدر من الاستقرار والأمان لخلق الظروف المواتية لاستقرار الطلب واستمرار تدفق منافع المشروع إلى المجتمع . وهذا يتطلب منع المنافسة - من قبل المشروعات المماثلة أو المناطق المجاورة - التى قد تكون مدعاة لعدم الاستقرار. ولذلك يحصل المشروع على حق الاحتكار الطبيعى (قضت المحاكم الأمريكية بأنه فى حالة الملكية الخاصة لمشروعات المنافع العامة المتعلقة بالمصلحة العامة، لا يجوز إقرار المنافسة

الحرة بين منتجى هذه الخدمات ، حيث ينشأ عن هذه المنافسة عدم وجود وفورات اقتصادية ، ومن ثم فإن صناعة المنافع العامة تزاول بكفاءة أكبر فى ظل التنظيم الاحتكارى ، حيث يحقق المحتكر مزايا فنية ملموسة من عملية الإنشاء والتركيبات والتجهيزات) .

* يؤدى تعدد مشروعات المياه المتنافسة فى نطاق جغرافى معين - افتراضاً - إلى أن يقوم كل مشروع بإنشاء تجهيزاته ومعداته وتمديدات شبكات الأنابيب فى نفس الشوارع، مما يعنى ازدواج التركيبات والصيانة لنفس المستهلكين ، الأمر الذى يرفع من تكاليف التنمية العمرانية وتنسيق المدينة، فضلاً عن أن الشوارع قد لا تسمح فنياً بمد أكثر من خط واحد لمواسير المياه ، وبذلك لا تصلح المنافسة التى لو وجدت لارتفعت التكاليف الإنشائية بسبب ازدواج التجهيزات التى تخدم نفس العملاء. وفى المقابل يستطيع التنظيم الاحتكارى لمشروعات المياه الاستفادة من سريان قانون تناقص التكلفة بصورة أكبر من قيام عدة مشروعات متنافسة بخدمة سوق واحدة . وفى ضوء ذلك تكون وحدة التكلفة فى حالة الاحتكار أقل منها فى حالة المنافسة (السودانى ، ١٩٩٢م) .

* يتم عرض المياه لمدينة كبيرة أو مجموعة مدن باستخدام مصدر مياه واحد (محطة تحلية) أو عدد محدود من المصادر السطحية أو المياه الجوفية، والتنافس عليها قد يسبب الاستغلال الجائر لموارد البيئة .

خامساً - ضرورة تدخل الحكومة :

* تنتج مشروعات مياه الشرب سلعًا مميزة تخضع لتحليل السلع العامة ؛ لأنها ذات آثار خارجية ملموسة قد تسهم فى تنشيط أو تثبيط التنمية الاقتصادية والعمرانية ، وتؤثر على معايير الصحة العامة ، وتعود منافعها إلى أشخاص غير مستهلكيها المباشرين. ويتطلب ذلك من الدولة السعى لإنتاج وتوفير المزيد من مياه الشرب النقية لعدد من الاعتبارات ، منها : السودانى (١٩٩٢م)

* قد يفشل اقتصاد السوق فى توفير كميات المياه المطلوبة بالقدر الكافى لإشباع مختلف الحاجات المنزلية والصناعية والتجارية والبلدية وغيرها.

* قد تعزف رؤوس الأموال الخاصة عن ولوج ميدان الاستثمار فى مشروعات المياه العملاقة بسبب انخفاض معدل العائد المحتمل وطول فترة الاسترداد، وارتفاع درجة المخاطرة الناتجة عن ظروف عدم اليقين بالرغم من الطابع الاحتكارى لهذه المشروعات.

* قد يعجز أفراد القطاع الخاص عن تدبير الاستثمارات المغرقة فى أصول ثابتة. وإذا أمكن للقطاع الخاص تعهد مثل هذه الاستثمارات، فإنه قد ينتهج سياسة إنتاجية وسعرية تحقق له أقصى ربح ممكن، وذلك بتحديد السعر عند قدر من الناتج تتعادل معه التكلفة الحدية مع الإيراد الحدى . وفى ظل الاحتكار الطبيعى وسريان قانون تناقص التكلفة الحدية، لا تتفق السياسة السعرية والإنتاجية للمحتكر مع اعتبارات التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية من وجهة نظر المجتمع. وإذا استجاب المشروع الخاص لوجهة نظر المجتمع وقام بتحديد سعر المياه على أساس التكلفة الحدية، فإن هذه الأمثلية ربما انطوت على خسائر مالية لمشروع المياه قد لا يستطيع تحملها ، فيضطر إلى الخروج من حلبة الإنتاج ما لم تعوضه الحكومة عن خسارته .

* تمتع مشروع المياه (إذا كان مملوكًا للقطاع الخاص) بمركزه الاحتكارى قد يجعله يتقاعس عن استثمار مزيد من الأموال لإدخال التحسينات بهدف رفع كفاءته وتحسين مستوى أداء خدماته للعملاء. وفى ضوء ما سبق قد تتعارض السياسة الإنتاجية والسعرية التى تحقق مصلحة المشروع الخاص الاحتكارى مع السياسة المناظرة التى تحقق المصالح الاجتماعية.

* قد ترخص الحكومة لأفراد القطاع الخاص بمهمة إنتاج وبيع مياه الشرب مع إخضاعه لرقابة الاحتكار وتوجيهات أجهزة صحة البيئة فى ضوء المعايير الصحية والبلدية. ومع ذلك قد توجد فئات غانمة أو غارمة من الوفورات واللاوفورات الخارجية. وقد تحاول الحكومات تقديم الحوافز المالية فى صورة إعانات مالية تشجيعية لحفز همم أصحاب المشروعات على الالتزام بمعايير المياه ، أو فرض عقوبات مالية لمنع النتائج الضارة غير المرغوبة. لكن الحلول التوجيهية (التأشيرية) قد لا تكون كافية إذا كانت الفوارق بين التكاليف الاجتماعية والتكاليف الخاصة كبيرة، أو كانت الفوارق بين المنافع الخاصة والمنافع الاجتماعية أكبر مما تغطيه قيمة الإعانة الحكومية. كما يحتمل عدم فعالية أو عدم كفاية معايير الرقابة والتوجيه من قبل ممثلى الإدارة الحكومية .

* لذلك ، فإن قيام المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر فى المملكة العربية السعودية بإنتاج المياه بنفسها وإدارتها إدارة مباشرة يعد حلاً مناسباً للمشكلات السابقة. ومما يدعم ذلك أنه يمكن اتباع سياسة سعرية وإنتاجية تراعى الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية وتتحمل خسارة مالية مستهدفة ؛ وذلك فى سبيل الاستفادة من الوفورات الخارجية للمياه ، خصوصاً أن المنافع الاجتماعية تفوق التكاليف الاجتماعية .

* يترتب على نقص إمدادات المياه الصالحة للشرب إخلال بالصحة العامة، حيث يرجع سبب أكثر من نصف وفيات أطفال العالم الثالث إلى الأمراض التى تنقلها مصادر المياه غير المأمونة ، كما أن (٨٠٪) من الأمراض السارية فى العالم ترجع إلى هذا السبب نفسه، وأن (٥٠٪) من أسّرة المستشفيات مشغولة بحالات مرضية سببها المياه غير الصحية. ولذا كان لزاماً أن تقوم مؤسسات عامة بتوفير مياه الشرب (Roth, (1987 .

سادساً - محددات الحجم الأمثل لمشروعات المياه :

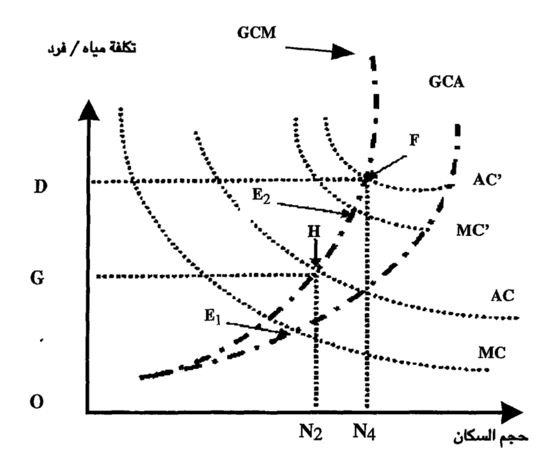
تنتج مشروعات مياه الشرب سلعة تشبع حاجة سكان المدن والقرى. وينحصر طلب هؤلاء السكان ويتمركز فى سوق إقليمية معينة محدودة بحدود جغرافية. ولضمان كفاءة هذه المشروعات يجب أن يكون حجم الطلب من المياه كافياً للاستفادة من وفورات الحجم. وتعتبر مشكلة الحجم الأمثل لمشروع المياه بالنسبة لمساحة المدينة القائمة من المشكلات التى تستدعى الدراسة لتأثيرها على تكلفة المياه وسعر بيعها . فالمناطق الحضرية قليلة السكان تكون عادة دون الحجم الأمثل الذى يوفر الطلب الكافى لاستيعاب منتجات المشروع، بما يشغله فى حدود طاقته الإنتاجية بالنظر إلى تكلفة أداء الخدمة للفرد، وبالتالى يعجز المشروع عن إنتاج وتوفير الخدمة بتكلفة منخفضة. وبالعكس قد يكون المشروع من الصغر بحيث لا يوفى حاجة طلب سكان مدينة كبيرة، فتظهر تكلفة الازدحام المصاحبة لأضداد الوفورات فى الحجم. ومن ثم ترتفع أصوات مستهلكى المياه منادين بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمشروع أو إعادة تأهيله. ولذلك يمكن استنباط علاقة ما بين حجم المدينة وتكلفة إمدادها بمياه الشرب ؛ وصولاً إلى الحجم الأمثل الذى يعنى زيادة مستوى كفاءة إمدادات المياه وانخفاض تكاليفها. ولفهم طبيعة مشكلة الحجم الأمثل لمشروعات المياه ، نعرض نموذجاً مبسطاً يقوم على ثلاث خطوات. تتمثل الخطوة الأولى فى تحديد (اختيار) الحجم الأمثل للمجتمع السكانى فى ظل مستوى معين من الخدمة . وتقوم الخطوة الثانية على تحديد (اختيار) طاقة المشروع الإنتاجية المثلى عند حجم معين من المجتمع السكانى . وتقوم الخطوة الثالثة بالربط بين الاختيارين السابقين معاً، وتحديد الحجم الأمثل للمشروع من حيث عدد السكان ومستوى الخدمة المائية المرغوبة .

الخطوة الأولى : اختيار الحجم الأمثل للمجتمع السكاني .

بفرض أنه من المرغوب فيه توفير مستوى معين من ناتج مياه الشرب، وبافتراض أن التكلفة الكلية الإجمالية للمياه تساوى (Y) مليون ريال. وبافتراض أيضًا تماثل الدخول وتفصيلات مستهلكى المياه ، وأن كل مستفيد سيدفع ثمنًا للمياه يساوى المنفعة الحدية المستمدة من المشروع . وهذا يعنى توزيع التكلفة الكلية بالتماثل بين المستفيدين. ويوضح الشكل رقم (٣) كيفية اشتقاق الحجم الأمثل للمجتمع السكانى عند مستوى معين - معطى- من ناتج توصيلات المياه ، ويكون ذلك بوضع عدد سكان المجتمع عملاء المشروع المستفيدين من ناتجه على المحور الأفقى ، وبوضع تكلفة توصيلات وإمدادات المياه للفرد على المحور الرأسى . ويشير المنحنى (AC) إلى تكلفة التوصيلات للفرد عند مستويات مختلفة لأحجام السكان ، ويلاحظ تناقص التكلفة للفرد بتزايد عدد السكان (N) ، ويأخذ هذا المنحنى فى العادة شكل قطع زائد لتكلفة الخدمة للفرد (Y/N) . ويوضح المنحنى (MC) التكلفة الحدية للفرد ، ويعكس مقدار الوفر الحدى لمتوسط التكلفة للفرد الناشئ عن زيادة عدد المستفيدين من المشروع (يعكس منحنى التكلفة المتوسطة صورة من صور تناقص التكلفة الثابتة مع زيادة الناتج، كما هو الحال لمنحنى التكلفة الثابتة المتوسطة للمنشأة الفردية . ويمكن اشتقاق منحنى التكلفة الحدية من منحنى التكلفة المتوسطة هندسيًا ورياضيًا) . ويمكن للمجتمع السكانى أن يتوسع فى عدد المستفيدين إذا كان ميل منحنى التكلفة الحدية موجبًا، لكنه لا يستطيع التوسع إلى ما لانهاية ؛ لأنه إذا زاد عدد سكان المدينة زيادة واضحة وزاد معدل تدفق المياه، فقد لا يتأثر السكان القدامى وينخفض مستوى كفاءة الخدمة وتقل الرفاهية، وسيواجه المجتمع السكانى كله بتكاليف ازدحام ، حيث قد لا يتناسب عدد السكان مع طاقة تجهيزات وتسهيلات المشروع. وتتوقف السهولة الإدارية على عدد من الاعتبارات يرتبط بعضها بالمشروع ذاته من حيث طبيعة إنتاجه وعلاقته بالحجم الأمثل ، ومن حيث كفاءته فى توزيع المياه وتحصيل ثمنها، كما ترتبط أيضًا بمدى توافر الإمكانيات والكفاءات والخبرات الفنية والإدارية . وبفرض أن (GCA) تمثل منحنى تكلفة الازدحام للفرد فى المتوسط، وأن (GCM) تمثل منحنى تكلفة الازدحام الحدية للفرد. فنجد أن مجتمع المنطقة الجغرافية المخدومة يصل إلى وضع التوازن عند النقطة (E_1) حيث يتقاطع منحنى تكلفة الازدحام الحدية مع منحنى الوفر الحدى فى

التكلفة الحدية للفرد ، أى عندما يتساوى (GCM =MC) ويكون الحجم الأمثل للمجتمع السكانى عن (ON_2) ، وتكون التكلفة التوازنية للفرد فى المتوسط (OG) ، وتساوى التكلفة الإجمالية للخدمة مساحة المستطيل (ON_2HG) . وهذا يعنى أنه يمكن التوسع فى عدد المستهلكين المستفيدين من توصيلات المياه مادام الوفر الحدى فى التكاليف للفرد أكبر من تكلفة الازدحام الحدية للفرد (ينشأ الوفر الحدى فى التكلفة للفرد نتيجة مشاركة مستفيدين جدد إضافيين فى التكاليف الثابتة لتوفير وإمدادات المياه) . ولكن إذا تزايد عدد المستفيدين بتوصيلات المياه زيادة جوهرية تتعدى الحجم (ON_2)، فان تكلفة الازدحام الحدية ستكون أكبر من الوفر الحدى فى التكلفة للفرد. ويكون لزيادة عدد المستهلكين أثر سلبى فى مستوى إمدادات المياه ، وسترفع تكلفة الانتظار (انقطاع المياه ، ضعف ضغط المياه، تردى نوعيتها) . وهنا قد يستدعى الأمر لعلاج المشكلة زيادة حجم التجهيزات الرأسمالية لرفع الطاقة الإنتاجية وإتاحة إمدادات المياه لجميع السكان. وإذا تقرر زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروع فسترتفع التكلفة الكلية وتصبح مثلاً (\`Y) حيث (Y\` > Y) كما سينتقل منحنيا (MC , AC) يميناً إلى وضع جديد عند (\`MC\`, AC) على التوالى . وهنا يمكن زيادة حجم المجموعة السكانية المستفيدة من مياه الشرب. ويتحقق التوازن الجديد عند تقاطع منحنى (\`MC) مع منحنى (GCM) عند النقطة (E_2) متوسط تكلفة للفرد تساوى (OD) . وبذلك يكون قد تمت زيادة حجم السكان المخدومين بتوصيلات شبكة المياه .

الشكل (٣) : اختيار الحجم الأمثل للسكان عند مستوى خدمة معين من إمدادات المياه



(A C) = متوسط تكلفة إمدادات المياه للفرد — (MC) = التكلفة الحدية للفرد (مقدار الوفر في التكلفة للفرد)

(GCA) = متوسط تكلفة الازدحام للفرد — (GCM) = تكلفة الازدحام للفرد

(A C') = متوسط تكلفة الخدمة لمستوى جديد من الإمدادات — (M C') = تكلفة حدية لمستوى جديد من الإمدادات

Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington D C, NBRO) Introduction .

الخطوة الثانية : اختيار الحجم الأمثل لناتج إمدادات المياه .

بفرض أنه من المرغوب فيه توفير إمدادات شبكات المياه لمجتمع سكانى معين، فما هو مستوى ناتج المياه الأمثل؟ نستخدم الشكل رقم (٤) التوضيحى ، ونفترض لتبسيط التحليل تماثل مستويات الدخول وتفصيلات الأفراد لنوعية المياه. ونقيس على المحور الأفقى ناتج إمدادات وتوصيات المياه ، وعلى المحور الرأسى نقيس تكلفة التوصيلات للفرد. ويمثل المنحنى (DD) جدول الطلب الفردى من المياه ، ويعبر (S_1S_1) عن جداول تكلفة عرض مياه الشرب للمجتمع ككل . وهذا يوضح أن تكلفة المتر المكعب من المياه ستزيد بازدياد مستوى الخدمة فى ضوء طبيعة التسهيلات وأثمان خدمات عوامل إنتاج مياه الشرب . وبفرض أن تكاليف أداء الخدمة ستوزع على المستفيدين بالتساوى ، فجميع المستهلكين سيواجهون بنفس جدول العرض (SS) ، حيث يتاح للجميع قدراً متماثلاً من مياه الشرب. وسيتحدد مستوى الناتج التوازنى عند كمية مياه مقدارها (OW_2) بتقاطع منحنى الطلب مع منحنى العرض بينما يكون مستوى الناتج المرغوب عند (OW_2) .

الخطوة الثالثة : تحديد الحجم الأمثل لكل من السكان ومستوى الناتج التوازنى للمياه .

بوضع كل من الحجم الأمثل للسكان والحجم الأمثل لكمية المياه معاً ، ويمكن تمثيل ذلك فى الشكل البيانى رقم (٥) ، حيث يقيس حجم السكان (N) على المحور الأفقى ، ويقيس مستوى ناتج المياه (W) على المحور الرأسى . وبالرجوع إلى الشكل رقم (٣) حيث نجد أن مستوى ناتج المياه المتضمن تكلفة كلية قدرها (G) ، فإن هذا يستدعى حجماً توازنياً من السكان قدره (N_2) كما أن مستوى ناتج مياه أكبر من ذى قبل بتكلفة قدرها(D) يستدعى حجماً توازنياً من السكان قدره (N_4) وهكذا . وهذه العلاقة بين السكان وتكلفة الخدمة للفرد يمثلها بخط مستقيم (NN) ، وهذا يوضح لنا حجم السكان الأمثل عند مستويات التكلفة المختلفة بين (G,D) فى الشكل رقم (٥) . كذلك ما حدث فى الشكل رقم (٤) حيث وجد أن حجم (سوق المياه) لمجتمع السكان (N_1) يستدعى مستوى ناتج الخدمة مقداره (W_1) بتكلفة قدرها (C_1) . كما أن سوقاً للمياه حجمه (N_2) يستدعى ناتجاً قدره (W_2) بتكلفة قدرها (C_2) . كذلك فإن سوقاً للمياه حجم سكانه (N_4) يحتاج ناتج مياه قدره (W_4) بتكلفة قدرها (C_4) . وهذه العلاقة بين

مستوى ناتج الخدمة وتكلفتها للفرد ترسم فى صورة خط مستقيم فى الشكل رقم (٥) ، وهو يوضح لنا مستويات الناتج الأمثل من المياه عند أحجام مختلفة من السكان. وننتقل إلى الشكل رقم (٥) سالف الذكر لتحديد الوضع التوازنى لحجم مشروع مياه الشرب، فنجد أن الحجم التوازنى الأمثل لكل من السكان ومستوى ناتج المشروع يتحدد عند تقاطع منحنيى (WW) , (NN) ، حيث يكون الحجم الأمثل لإمدادات المياه عند (W_7) ، ويكون فى الوقت نفسه الحجم الأمثل للسكان عند (N_7) .

وفى ضوء مسار دالة تكلفة المياه للفرد ، يمكن استخلاص ما يلى :

١ – قد تظهر (أو لا تظهر) وفورات الحجم مع ثبات مستوى ناتج إمدادات المياه وبقاء حجم المستفيدين ثابتًا ، ويتمثل ذلك فى ميل منحنى التكلفة للفرد فى الشكل رقم (٣) . أيضاً قد تزيد وفورات الحجم إذا تغير كل من حجم المستفيدين بسوق المياه ومستوى ناتج إمدادات المياه فى اتجاهين متوازيين . (كذلك قد تختفى تكلفة الازدحام أو ترتفع درجة نقاء مياه الشرب حسب معايير منظمة الصحة العالمية) ، ويتضح ذلك من ميل منحنيات العرض (SS) فى الشكل رقم (٤) .

٢ – قد تزداد أضداد وفورات الحجم إذا تغير حجم المستفيدين بسوق المياه ومستوى ناتج إمدادات المياه فى اتجاهين متضادين . ويتمثل ذلك فى ظهور تكلفة الازدحام . إذ عند حجم سكانى (N_{10}) ، ومستوى ناتج مياه عند (W_{10}) يكون الوفر فى التكلفة الحدية للفرد أصغر من ارتفاع التكلفة الحدية للازدحام .

٣ – إن التخصيص الأمثل للموارد يتحقق عندما تكون التكاليف الكلية الحدية لتوفير كل سلعة أو خدمة (بما فى ذلك المياه) تساوى المنفعة الحدية الكلية الناتجة من الحصول على المياه وذلك من دراسات اقتصاديات الرفاهية. وبذلك يمكن القول إن الهدف الاقتصادى من دراسة مشروع مياه الشرب هو الحصول على تلك المنافع بالقدر الذى يتساوى عنده كل من التكلفة الحدية والمنفعة الحدية . وهذا يكون الحجم الأمثل لمشروع مياه الشرب (فى صناعة متنافسة يمكن تعظيم الأرباح عن طريق تحديد الكمية المثلى للعرض ثم مساواة المنفعة الحدية الخاصة مع التكلفة الحدية الخاصة، حيث لا توجد تكاليف أو منافع اجتماعية فى حالة المنافسة الكاملة، ومن ثم يتوقع أن تكون النتيجة هى تحقق الأمثلية المنشودة.

ولكن ليس من الضرورى أن تتطابق المنافع والتكاليف فى حالة إمدادات مياه الشرب بسبب وجود الوفورات الخارجية أو أضدادها وبسبب وفورات الحجم. وفى هذه الحالة فإن منحنيات التكلفة الحدية والمنافع الحدية الكلية يمكن أن تستخدم لتحديد الحجم الأمثل من إمدادات المياه بشرط أن تتضمن تلك المنحنيات جميع أنواع التكاليف والمنافع الصريحة والضمنية) .

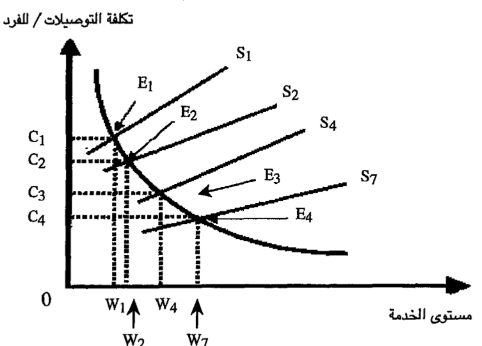
سابعًا – صعوبة تحصيل مقابل استهلاك المياه :

ويقصد هنا بالصعوبة (أو السهولة الإدارية) هو مدى إمكانية وقدرة منظمات توريد المياه على تحصيل سعر المياه بسهولة وتكاليف منخفضة مع ضمان كفاءة توزيع السلعة . وتعتبر السهولة الإدارية على هذا النحو أحد المعايير التى يستخدمها الاقتصاديون فى مجال المفاضلة والاختيار بين تحصيل ثمن الانتفاع بالمياه أو عرضها مجانًا . فحينما تباع المياه فى حاويات (أو قوارير) لا تثار مشكلة تحصيل الثمن، فالدفع عند الاستلام شأنه شأن الحليب أو وقود وزيوت السيارات. لكن حينما يتعلق الأمر ببيع المياه خلال أنابيب، فتثار مشاكل معنوية وسياسية وفنية وإدارية ، حينما يثار التساؤل حول ما إذا كان ينبغى تحصيل سعر مياه ضرورية للحياة مستمدة أصلاً من الطبيعة. لذلك ترى بعض مؤسسات توريد المياه أنه من الصعب عليها إجبار المستهلكين على دفع كامل تكلفة إمدادهم بالمياه عبر الأنابيب ، أو تمنع المياه عن من لم يدفع ثمنها. كما أن بعض المجتمعات تنادى بجعل استعمال الماء مشاعًا . وعمومًا يفضل إتاحة المياه للاستهلاك مجانًا فى الحالات الآتية :

* إذا كانت تكاليف التحصيل مرتفعة نسبيًا ، وتشكل نسبة كبيرة تستغرق وتستنفذ جانبًا جوهريًا من إجمالى المتحصلات ، فإنه من الأجدر ترك المياه مجانًا وتمويلها من الميزانية العامة للدولة . وهنا يجب أن يؤخذ فى الحسبان أيضًا العبء المالى على ميزانية الدولة .

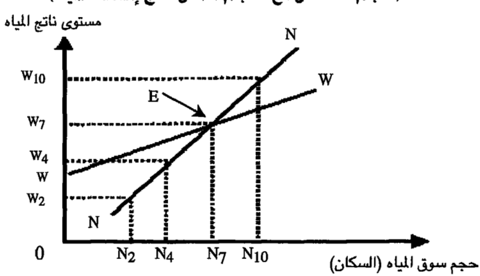
* إذا كانت تكلفة استجابة المستهلكين لأداء السعر مرتفعة وتفوق قيمة ما يؤول إليهم من منافع المياه، وكانت تكاليف تحصيل الثمن أقل نسبيًا من تكاليف العبء على الميزانية ، فإن تقاضى السعر يكون مفضلاً بافتراض تساوى الاعتبارات الأخرى .

الشكل رقم (٤) : اختيار الحجم الأمثل لمشروع إمدادات المياه
عند مستوى (حجم) سكانى معين



Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington DC, NBRO) Introductin.

الشكل رقم (٥) : تحديد الحجم التوازنى الأمثل لنطاق السوق
(حجم السكان مع الحجم الأمثل لناتج إمدادات المياه)



Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington DC, NBRO) Introductin.

قد توجد قيود إدارية أو فنية تحد من إمكانية فرض السعر أو الثمن وتحصيله فضلاً عن تكلفة النظام المحاسبى للمستهلكين. وتقضى الكفاءة الاقتصادية فرض سعر يتناسب مع الكمية المستهلكة ويسعر كافٍ لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة والتجديد والتوسعات. وهذا يتطلب استخدام وتركيب عدادات المياه ، مما يستلزم مزيداً من التكاليف (يتكلف العداد ما بين ١٥ -٢٥ دولاراً أمريكيًا) ويتطلب تكاليف إضافية لقراءة العدادات شهريًا أو دوريًا . وفى بعض الدول لا توجد محاولات لفرض رسم على كمية المياه المستهلكة، لكن تحسب فواتير المياه عند معدلات تتناسب مع قيمة الملكية كما فى بريطانيا، أو تحسب الفاتورة حسب قطر المواسير كما فى شيلى ووسط مدينة روما (Down Town) . لذلك تتوقف السهولة الإدارية على عدد من الاعتبارات يرتبط بعضها بالمشروع ذاته من حيث طبيعة إنتاجه وعلاقته بالحجم الأمثل ، ومن حيث كفاءته فى توزيع المياه وتحصيل ثمنها، كما ترتبط أيضًا بمدى توافر الإمكانيات والكفاءات والخبرات الفنية والإدارية.

وتتأثر نتائج تشغيل مرافق مياه الشرب بالخصائص السابقة ، حيث تواجه نوعين من المشاكل أسمتهما إحدى دراسات البنك الدولى (Old Agenda , New Agenda) ، تتعلق الأولى بضرورة إمداد القطاع العائلى بمياه الشرب الآمنة ، وتتمثل الثانية فى ارتفاع تكاليف الإنتاج مع محدودية الموارد المالية المتاحة (Serageldin,1994) .

المبحث الثانى : آثار سياسات تسعير المياه على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية .

أسس تسعير مياه الشرب :

غالباً ما يتحدد سعر بيع مياه الشرب وفق أحد الأسس التالية:

١ – تعظيم الفائض المالى للمشروع، بمساواة الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية .

٢ – تحقيق التعادل ، بمساواة الإيراد المتوسط بالتكلفة المتوسطة .

٣ – السعر الأمثل اجتماعيًا ، بمساواة الإيراد المتوسط مع التكلفة الحدية .

٤ – سياسة التمييز السعرى .

وفى ضوء الخصائص الاقتصادية لمشروعات المياه، وتضمينها فى الشكل رقم (٦) ، يمكن تحديد مفهوم ومضمون أثر سعر المياه على الكفاءة ، ويمكن معرفة ذلك بوضع تكاليف وأسعار توريد مياه الشرب على المحور الرأسى وكمية إنتاج المياه بالمتر المكعب على المحور الأفقى . ويأخذ منحنى الطلب شكل الخط المستقيم فرضاً، وهو يعبر أيضاً عن منحنى الإيراد المتوسط (AR) ، ويعبر منحنى الإيراد الحدى (MR) عن إيرادات المشروع ، كذلك يقيس المنحنى (AC) لتكلفة المتوسطة ، ويقيس المنحنى (MC) التكلفة الحدية لمشروع المياه .

أولاً – تعظيم الفائض المالى :

إذا طبق المشروع بالقدر الذى تسمح به الاعتبارات العملية – سياسة سعرية وإنتاجية يستهدف منها جنى أقصى الأرباح (أو تقليل الخسائر) – فإنه يحقق التوازن عند النقطة (B) عندما يتقاطع منحنى الإيراد الحدى مع منحنى التكلفة الحدية فى الشكل رقم (٦) . وهنا ينتج المشروع كمية من المياه قدرها (OQ_1) ويبيع ناتجه بالسعر (OP_1) . ويحقق المشروع ربحاً احتكارياً قدره (P_1C) عن كل متر مكعب من المياه ، وتكون أرباحه الكلية مساوية لمساحة المستطيل العلوى (P_1ABC) .

ثانياً – سعر تعادل الإيراد المتوسط مع التكلفة المتوسطة :

قد توجد بعض الاعتبارات التى تفرض على مشروعات المياه أن تحصل على الأرباح العادية (الاقتصادية فقط)، وبالتالى تقرر سياسة سعرية وإنتاجية ، يتم بمقتضاها تحديد سعر بيع المياه على أساس التكلفة المتوسطة دون استهداف تحقيق ربح أو تحمل خسارة مالية. وهنا يتعين الحصول على قدر من الإيرادات الكلية يساوى تكاليف إنتاج وإمدادات المياه. وتتضمن الإيرادات العناصر التالية :

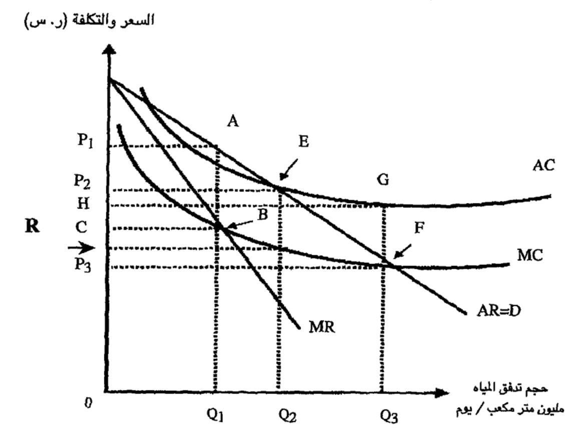
١ – نفقات التشغيل المثلى .

٢ – الضرائب ، إن وجدت .

٣ – الإهلاك السنوى للأصول .

٤ – معدل عائد على القيمة الحالية الصافية للأصول (معدل تكلفة الأموال السائد) .

الشكل رقم (٦) : اقتصاديات وتكاليف تشغيل مشروع إنتاج وتوفير إمدادات المياه في المدن الكبرى



عند النقطة (B) حيث (MC=MR) يحقق المشروع أقصى أرباح احتكارية تساوي المساحة ($ABCP_1$) عند النقطة (E) حيث (Ar=Ac) يحقق المشروع الربح العادي الاقتصادي فقط .

عند النقطة (F) حيث (MC=AR) يحقق المشروع الناتج الأمثل اجتماعيًا لكنه يحقق خسائر مالية (GEP3H)

حيث : التكلفة الحدية = MC التكلفة المتوسطة = AC

الإيراد الحدي = MR الإيراد المتوسط = AR

Source : Michael Parkin. 1998. ECONOMICS, fourth edition P. 269 .

ويتلخص ذلك بالمعادلتين التاليتين :

الإيرادات المطلوبة = تكاليف إنتاج وإمدادات المياه .

تكاليف الإنتاج = نفقات التشغيل + الإهلاك + الضرائب + (قيمة ممتلكات المشروع – مجموع مخصصات المهلكات) × (معدل تكلفة الأموال) .

ويتحدد سعر بيع مياه الشرب عن طريق قسمة الإيراد المطلوب على حجم المياه المبيعة. كذلك يتحقق هدف المشروع فى التعادل عن طريق البيع بالتكلفة المتوسطة ، أى عند تقاطع منحنى التكلفة المتوسطة مع منحنى الإيراد المتوسط عند النقطة (E) فى الشكل رقم (٦) . ويحدد كمية إنتاج (تكرير) المياه بالقدر (OQ_2) والبيع بسعر (OP_2) دون تحقيق أرباح أو خسائر مالية.

ثالثًا – السعر الأمثل (اجتماعيًا) عند تعادل الإيراد المتوسط مع التكلفة الحدية :

قد تقضى قواعد كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية بصورة مثلى أن يتم تحديد سعر بيع المياه عند مستوى يتحمل معه المشروع خسائر مالية مستهدفة، حيث يتساوى الإيراد المتوسط والتكلفة الحدية ، أى عند تقاطع منحنى التكلفة الحدية مع منحنى الإيراد المتوسط عند النقطة (F) ، وينتج المشروع كمية من المياه قدرها (OQ_3) ويباع بسعر عند (OP_3) (كذلك قد تثار ضغوط سياسية واجتماعية تفرض على إدارة المشروع اتباع سياسة إنتاجية وسعرية لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد. إلا أنه فى ظل ظروف المنافسة التامة حيث يكون السعر المتوسط = الإيراد المتوسط = الإيراد الحدى ، وعندما يسعى المشروع إلى تعظيم أرباحه، فإنه يحقق التعادل بين إيراده الحدى وتكلفته الحدية) .

رابعًا – التمييز السعرى لمياه الشرب :

قد يتم التمييز السعرى بتقسيم المستهلكين إلى فئات وتحصيل أسعار مختلفة من كل فئة. وتنحصر قواعد التمييز بين المستهلكين فى ثلاث قواعد هى :

١ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا لنوع استعمال المياه للأغراض المنزلية والصناعية والبلدية وغيرها .

٢ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا للمناطق الجغرافية. فمثلاً يتقاضى مشروع المياه سعرًا يختلف بين المدن الحضرية والريف والمناطق السياحية أو الغنية المتقدمة والمناطق النائية الأقل تطورًا. أو تُفرض رسوم أعلى فى المواسم الجافة حينما تشح المياه بمعدل أكبر مما يفرض فى المواسم الممطرة .

٣ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا لنوع الصناعات ، فمثلاً يتقاضى المشروع سعرًا مختلفًا من الصناعات المختلفة حسب نوعها ، فالصناعات الغذائية تتحمل سعرًا يختلف عن حمامات السباحة أو الصناعات الكيماوية أو الهندسية.

٤ – التمييز بين المستهلكين حسب المستوى الدخلى، إذ تفرض رسوم مرتفعة على الأغنياء أكبر مما يُفرض على الفقراء .

ويعتبر التمييز السعرى طابعًا أساسيًا مشتركًا فى صناعات المنافع العامة لتعويض خسائرها أو زيادة أرباحها . ولنجاح سياسة التمييز السعرى يشترط :

* إمكانية الفصل بين سوق المياه للأغراض المنزلية وسوق المياه للأغراض التجارية ، وإلا فإنه من الطبيعى أن يقوم المشترون فى السوق الأرخص سعرًا نسبيًا بإعادة بيع المياه فى السوق الأعلى سعرًا، مما يؤدى إلى تقارب أسعار المياه فى السوقين .

* أن تكون مرونة الطلب السعرية مختلفة بدرجة ملموسة عند كل مستوى سعرى فى الأجزاء المختلفة لسوق المياه . بحيث يكون $MR=P-(P/E)$ حيث (E) المرونة .

* عدم ارتفاع تكلفة تقسيم السوق إلى أجزاء. فجميع صور التمييز السعر تتطلب تحمل بعض النفقات، ومقدار تلك النفقات يكون أكبر كلما كبر الاختلاف فى مرونة الطلب الناتج عن تحمل تلك النفقات .

* ويوزع المشروع ناتجه المائى بين السوقين بحيث يتساوى إيراده الحدى فى السوقين ، وإلا كان من مصلحته زيادة مبيعاته فى السوق التى يحقق فيها إيرادًا حديًا أكبر .

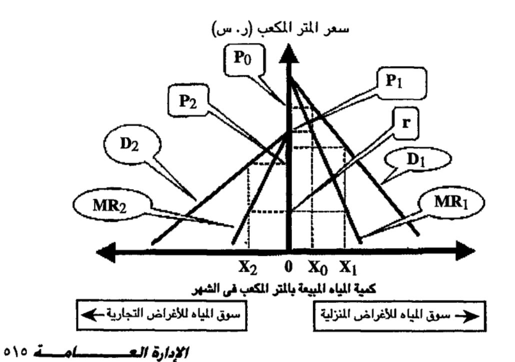
وقد تم إعداد الشكل رقم (٧) الذى يوضح هذه الحالات ، فإذا كان حجم المياه المتاحة للبيع أقل من (X_8) يبيع المشروع ناتجه فى السوق العائلى ، وستزيد الإضافة لإيراداته . إما اذا كانت المياه المتاحة للبيع تساوى (X_1) زائداً (X_2) فمن مصلحة مشروع المياه بيع القدر (X_1) فى السوق العائلى ، والقدر (X_2) فى السوق التجارى ، حيث يكون الإيراد الحدى متماثلاً فى السوقين عند (r_1) (Leftwich,1979) . ولمناقشة أثر التمييز السعرى على الإيراد الكلى فى حالتى تعادل أو اختلاف مرونة الطلب عند السعر المطبق نفرق بين الحالتين التاليتين :

(أ) حالة تماثل مرونة الطلب :

إذا كانت المرونة السعرية للمياه واحدة فى سوقين (الاستهلاك العائلى والاستهلاك الصناعي) فلن يستفيد مشروع المياه المحتكر من سياسة التمييز السعرى ، ذلك أن الإيراد الحدى (MR) عند السعر الاحتكارى الموحد يتساوى فى السوقين كما يتضح من المعادلة التالية :

$$MR = AR\{1-(1/E)\}$$

الشكل رقم (٧) : توزيع بيع المياه فى السوقين للأغراض المنزلية والأغراض التجارية فى حالة التمييز السعرى



حيث (E) تعبر عن مرونة الطلب عند مستوى سعرى معين . وهذا قد يفضى إلى تحويل المياه من سوق لآخر دون أن يرتب أى زيادة فى الإيراد الكلى للمشروع . بل إن المحتكر قد يخسر فى السوق الذى تتحول منه المياه بنفس القدر الذى قد يكسبه من السوق الآخر الذى تتحول إليه المياه .

(ب) حالة اختلاف مرونة الطلب :

بافتراض أن مرونة الطلب السعرية مختلفة فى سوقين (العائلى والصناعى) ، وبعبارة أخرى إذا كان الطلب منخفض المرونة فى السوق الأول (العائلى) ، فإن المشروع يستطيع أن يرفع السعر إلى أعلى من السعر الموحد . ذلك لأنه إذا كان الطلب منخفض المرونة ، فإنه يكون منخفض الحساسية لتغيرات السعر، كما أن رفع السعر لا يترتب عليه نقص ملموس فى الكمية المطلوبة (إذ تنخفض الكمية المطلوبة من المياه بمعدل أقل من معدل تغير السعر) . وإذا كانت المرونة السعرية كبيرة فى السوق الثانى (الصناعى) ، فإن الطلب يكون حساساً لتغير السعر . وعلى ذلك يكون من مصلحة مشروع المياه المحتكر خفض السعر فى سوق المياه للأغراض التجارية والصناعية. ويكون من نتائج ذلك التمييز انخفاض صغير فى الإيراد الكلى فى سوق المياه للأغراض المنزلية، يصاحبه ارتفاع كبير فى الإيراد الكلى فى سوق المياه للأغراض التجارية والصناعية. ويكون من مصلحة المشروع تحويل جزء من المياه المنتجة من السوق العائلى وبيعه فى السوق الصناعى حيث ترتفع مرونة الطلب. ويكون النقص فى الإيراد الكلى نتيجة لخفض مبيعات المياه بوحدة حدية فى السوق الأول تكون أقل من الزيادة فى الإيراد الكلى من التوسع فى مبيعات المياه فى السوق الثانى بوحدة حدية، ولأن الأسعار سترتفع بحدة فى السوق الأول أكثر من انخفاضها فى السوق الثانى . ولكن قد يعترض على سياسة التمييز السعرى للمياه ؛ لكونها سلعة حياتية ، وتقليل الاستهلاك منها قد يخلق مشاكل صحية وبيئية . Serageldin, (1994)

وفى ظل كل من المبادئ السعرية السابقة ، توجد صيغ سعرية تختلف فى أسس حسابها وتركيبها على نحو ما يلى :

١ - السعر الموحد للمياه : وتستخدم بعض مشروعات إمدادات مياه الشرب صورة أكثر انتشاراً بفرض سعر موحد كل شهر مثلاً، حيث يدفع كل مستهلك نفس المبلغ .

٢ - السعر الموحد المعدل : قد يفرض رسم موحد يختلف باختلاف فئات المستهلكين. فأسرة واحدة تشكل نمطًا من المستهلكين تدفع مبلغًا معينًا، والشقق من وحدات سكنية معينة والمدارس والمستشفيات والفنادق والمطاعم تدفع مبلغا أكبر نظير استهلاكها من المياه ، كما يختلف ما تدفعه الصناعات حسب تفاوت حجم وطبيعة استهلاكها.

٣ - السعر على أساس القياس المترى : تعتمد بعض المشروعات على أساس قياس حجم المياه المستهلكة وفق عدادات المياه ، وتتضمن هذه الطريقة سعرًا كحد أدنى وجدول أسعار يتزايد تصاعديا مع زيادة القياس المتري .

٤ - تحديد السعر على أساس أطوال وأقطار التوصيلات المائية . ويزيد الرسم تدريجيا مع زيادة أطوال وأقطار التوصيلات .

وتطبق مصالح المياه والصرف الصحى على مناطق المملكة سعرًا موحدًا متدرجًا تصاعديًا بالشرائح على النحو الوارد بالجدول رقم (٤) .

الجدول رقم (٤) : تعريفة بيع مياه الشرب بالمملكة العربية السعودية عام ١٤١٧هـ

بيان الشريحة	حدود الشريحة بالمتر المكعب لشهر واحد		سعر بيع المياه (ريال سعودى)
	من	إلى	
الشريحة الأولى	١	٥٠	٠,١٠
الشريحة الثانية	٥١	١٠٠	٠,١٥
الشريحة الثالثة	١٠١	٢٠٠	٢,٠٠
الشريحة الرابعة	٢٠١	٣٠٠	٤,٠٠
الشريحة الخامسة	٣٠١	فما فوق	٦,٠٠

المصدر : المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة .

تحليل أثر سعر المياه على تخصيص الموارد :

أشارت عدة دراسات كالتى قام بها Serageldin وغيره إلى عدد من المعايير التى يمكن استخدامها فى مجال تحليل كفاءة وأثر التسعير (أو مجانية توزيع المياه وتغطية تكاليفها من موارد ميزانية الدولة) (Colomge, 1998) على كل من : كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية ، تحقيق فائض مالى للتمويل الذاتى ، عدالة توزيع أعباء تكاليف الإنتاج (البنك الدولى : ١٩٩٤ ، ١٩٩٩م) . وتحاول الدراسة هنا تقويم كفاءة الأسس السعرية فى تحقيق أهداف الكفاءة ، والإيراد ، والعدالة.

أولاً - معيار كفاءة تخصيص الموارد :

تتحقق كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية وفقًا لأمثلية باريتو إذا لم يمكن إعادة توزيع الموارد الإنتاجية بين استخداماتها البديلة بطريقة تؤدى إلى زيادة ناتج سلعة أو خدمة معينة دون أن يترتب على ذلك خفض إنتاج سلعة أو خدمة أخرى. فإذا كان عرض عنصرى إنتاج مياه التحلية معطى برأسمال وعمل (K,L) ، ويستخدمان فى إنتاج سلعتين هما مياه التحلية ومياه الآبار الجوفية (X ,Y) ، فإن كفاءة الإنتاج تتحقق حينما يتساوى المعدل الحدى للإحلال الفنى (MRST kL) فى الإنتاج لصناعتى المياه المالحة والمياه الجوفية (X, Y) . أى :

$$MRSTX_{KL} = MRSTY_{KL} \quad (1)$$

وبافتراض أن أسعار مدخلات ومخرجات نوعى المياه (X , Y) معطاة ، فان منتجى المياه يكون لديهم الحافز لترشيد دوال إنتاجهما وتكاليفهما حينما يتحقق:

$$MRSTX_{KL} = W/r = MRSTY_{KL} \quad (2)$$

حيث (W, r) يعبران عن تكلفة العمل ورأس المال على التوالى .

وفى هذا الصدد يجب تحديد سعر للمياه يعمل على تحقيق الاعتبارات التالية :

١ - يجب أن يساعد السعر على تحديد الموارد التى يلزم توجيهها لإنتاج السلعة بما يتواءم مع حجم الطلب منها دون إفراط أو تفريط (Eyal Brill:1997) .

٢ - يجب أن يحفز السعر مستهلكى المياه ليقرروا متى يستهلكون أو متى يكونون متحفظين لترشيد استهلاكهم للمياه بدلالة الكفاءة الاقتصادية. وبعبارة أخرى

يجب أن يكون سعر المياه مؤشراً لكيفية تقويم المستهلك لها، وأن يجعله قادراً على إشباع حاجته منها في حدود قدرته المالية خاصة عندما يقارن بين الأسعار النسبية للسلع المختلفة والمنافع الحدية العائدة عليه منها. أي يجب ترشيد استهلاك المياه في الحالات التالية :

١ - إذا كان الطلب من مياه الشرب مرناً بالنسبة للسعر، وترتب على عرضها مجاناً احتمال تبذير أو إسراف، فإن تقاضي السعر يحول دون هذا التبذير ويجنب سوء الاستخدام .

٢ - إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة وظهرت بوادر تكاليف الازدحام من فرط الاستخدام ، فإن السعر يمكن من ترشيد وتنظيم استهلاك المياه .

ولكن من جهة أخرى قد يفضل البعض طرح المياه مجاناً دون مقابل (أو بسعر رمزي) ، مع تمويل تكاليف إنتاجه من موارد الميزانية العامة للدولة للاعتبارات التالية :

أ - إذا كانت المنافع المترتبة على إنتاج واستهلاك مياه الشرب تنصرف أساساً إلى كافة فئات المجتمع كله، حيث تزيد أهمية الاعتبارات الاجتماعية وتغلب اعتبارات تحقيق فائض مالي . كذلك عندما تفوق العوائد الاجتماعية غير المباشرة مقدار التكاليف الاجتماعية ، فإن المجانية هي الأفضل إذا لم يسرف الأفراد في استهلاك المياه .

ب - إذا كانت المياه تتسم بخاصية صفرية التكلفة الحدية (أي عدم وجود تكلفة فرصة بديلة تقريباً للمياه) فإن هذا يهيئ إمكانية إنتاج وحدة إضافية من المياه دون أن يترتب عليها سحب جزء من الموارد المخصصة لاستخدامات إنتاج سلع أخرى ولا يحرم المجتمع من إنتاج بديل. وعلى هذا يعيب تقاضي ثمن (مرتفع نسبياً) أنه يضع قيداً غير اقتصادي على الانتفاع بالمياه إذا لم يكن الطلب عديم المرونة. مثال ذلك أن التكلفة الحدية للانتفاع بمياه بئر ماء تكاد تقترب من الصفر، فإذا كان عرض مياه البئر مجانياً لا يترتب عليه تجاوز الطاقة الإنتاجية له ولا يخلق مشكلة ازدحام، فإن تقاضي السعر لا يكون له مبرر اقتصادي . ويفضل إتاحة المياه مجاناً مع تمويل تكاليف الإنتاج من الميزانية العامة للدولة .

ونعرض فيما يلي تحليلاً لكفاءة الأسس السعرية في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد .

(أ) استخدام مبدأ تعظيم الأرباح :

إذا استهدف المشروع تعظيم أرباحه فإنه يسعى لتحقيق التوازن والتعادل بين إيراده الحدى وتكلفته الحدية ، ويحدد سعر بيع المياه بمبلغ (OP_1) وينتج قدرا من المياه (OQ_1) كما هو موضح فى الشكل رقم (٦) . ولكن هذا الناتج قد يكون محدوداً ويقل عن الناتج الاجتماعى الأمثل ، كما أنه لا يحقق الرفاهية الاجتماعية. كذلك نظراً لأن الإيراد المتوسط (وبالتالى السعر) يكون أكبر من الإيراد الحدى ، فإن هذا يخالف شروط التخصيص الأمثل للموارد . إذ يقل حجم الإنتاج الأمثل للمياه بمقدار البعد (Q_1 Q_2) . كما أن هذا السعر قد يكون مرتفعًا بدرجة قد يعجز معها بعض المستهلكين عن بلوغ السلعة ، فيحدث تقييد اقتصادى (غير مبرر) لاستعمال المياه الضرورية .

(ب) استخدام مبدأ سعر التعادل :

إذا استهدف المشروع تحقيق التعادل عند النقطة (E) ، فإنه يبيع المياه بالسعر (OP_2) وينتج الكمية (OQ_2) محققًا الربح الاقتصادى فقط متضمنًا تكلفة الفرصة البديلة .

(ج) استخدام السعر الاجتماعى الأمثل :

إذا استهدف المشروع تحقيق الأمثلية الاجتماعية ، فإنه يحقق هدفه عند النقطة (F) ، ويبيع ناتجه بالسعر (OP_3) منتجًا كمية مياه (OQ_3) ومحققًا خسائر مالية. حيث تعبر التكلفة الحدية عن قيمة المدخلات المستخدمة فى إنتاج وحدة إضافية من المياه المستخدمة. وحيث إن لهذه المدخلات استخدامات بديلة فى إنتاج سلع أخرى ، فإن قواعد الرشادة تتطلب إجراء المقارنة بين تكاليف الإنتاج الحدية وأسعار تلك السلع . كما أن تساوى سعر كل سلعة مع تكلفتها الحدية يهيئ الفرصة لعقد المقارنة بين أسعار السلع التى تعكس تكلفة الفرصة البديلة ، وبالتالى يتحقق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية. ويوفر هذا المبدأ لجمهور المستهلكين إمكانية الاختيار بين سلع متماثلة فى التكاليف الحدية طبقًا لتكلفة الفرصة البديلة ، تبعًا لتفضيلاتهم، ويحقق مبدأ سيادة المستهلك وفقًا لآليات جهاز الثمن .

ولكن قد لا تتحقق تلك المساواة بين السعر(والإيراد المتوسط) والتكلفة الحدية فى حالة مشروعات تحلية المياه المالحة. وفى غياب المنافسة التامة ، فإن الإيراد المتوسط يكون أكبر من الإيراد الحدى . فإذا سعت المنشأة إلى تعظيم أرباحها عند تعادل الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية فإن السعر يكون أكبر من التكلفة الحدية. وهنا لا يتحقق الشرط الضرورى للتخصيص الأمثل للموارد . أضف إلى ذلك أن قانون تناقص التكلفة ينطبق على مشروعات المياه. وبالتالى فإن التكلفة المتوسطة ستكون أكبر من التكلفة الحدية . والسعى إلى معادلة السعر مع التكلفة الحدية سيعرض المشروع لخسائر مالية . ويتحقق ذلك عند تقاطع منحنى الإيراد المتوسط مع منحنى التكلفة الحدية فى الشكل رقم (٦) . وتتحقق النتائج التالية :

١ – ينتج المشروع كمية مياه شرب قدرها (OQ3) وهو ناتج أمثل اجتماعياً أكبر من النواتج فى الحالتين السابقتين .

٢ – يبيع المشروع مياه الشرب للمستهلكين بالسعر (OP3) وهو أقل من سابقيه .

٣ – يتحمل المشروع تكلفة متوسطة قدرها (OH) للمتر المكعب من مياه الشرب .

٤– لكن هذا الثمن يقل عن التكلفة المتوسطة ، فيتحمل المشروع خسارة قدرها (HP3) عن كل متر مكعب من المياه المنتجة والمبيعة .

٥– يتحمل المشروع خسارة كلية مساوية لمساحة المستطيل (HGFP3) . ولن يستطيع الاستمرار فى تحمل مثل هذه الخسارة طويلاً، وما لم تقم الدولة بتغطية العجز المالى من موارد الموازنة العامة فقد يتوقف المشروع عن الإنتاج بل يخرج من حلبة إمدادات المياه . ولضمان صحة نتائج تخصيص الموارد الاقتصادية يشترط توافر الاعتبارات التالية : (Ralf,1983)

أ – ألا توجد وفورات أو لاوفورات خارجية فى مجال إنتاج واستهلاك المياه. ومفاد ذلك أن الأخذ بسعر التكلفة الحدية لا يحقق التخصيص الأمثل إلا فى الحالات التى لا يترتب على إنتاج واستهلاك المياه نشوء منافع اجتماعية غير مباشرة (أو مفاسد عبارة عن تكاليف اجتماعية) .

ب – يشترط أن يتم التسعير على أساس التكاليف الحدية فى جميع قطاعات المجتمع الأخرى .

فإذا توافرت هذه الاعتبارات وتم تحديد السعر وفق التكلفة الحدية، يكون إنتاج وتسعيرة مياه الشرب قد تم عند حده الأمثل .

ولكن هذه الشروط قد لا تتحقق مجتمعة فى كثير من الحالات الواقعية. فيغلب أن يترتب على إنتاج وتوفير مياه الشرب النقية تحقق نوع من الوفورات الخارجية صحية واقتصادية يترتب عليها منافع اجتماعية إضافية لغير مستهلكيها ، علاوة على النفع الخاص الذى يؤول إلى المستهلكين ، المباشرين للمياه. ومن ثم يفضل تحديد سعر بيع المياه بما يقل عن التكلفة الحدية لتشجيع الأفراد على زيادة استهلاكهم من المياه. كذلك قد لا تتبع سياسة التسعير الحدى فى القطاعات الاقتصادية الأخرى. ومن ثم قد يخل ذلك بالعلاقات النسبية للأسعار وبالتالى تؤثر على التخصيص الأمثل للموارد .

ويعترض البعض على سعر التكلفة الحدية إذا كان أقل من التكلفة المتوسطة، بأنه لو تم التسليم بتحقيق خسائر مالية مستهدفة فإن السياسة الإنتاجية والاستثمارية تقوم عادة على غير أسس اقتصادية. ويصعب التمييز بين الخسائر الناشئة عن نقص الكفاءة الإنتاجية والخسائر الناجمة عن اتباع السياسة السعرية ، ومن ثم يحتمل إخفاء عيوب الإدارة التى قد تكون عارية من معايير موضوعية لتقويم سياساتها الإنتاجية والاستثمارية. كذلك فإن التسليم بالخسائر وتغطيتها عن طريق ميزانية الدولة قد يخضع المشروع للنفوذ السياسى ، ويفرض ما يسمى بالأسعار السياسية ، وهو ما قد يتعارض مع اعتبارات الكفاءة الإنتاجية ويحد من إمكانات نجاح السياسة السعرية الواجبة الاتباع) وهذا ما أوضحته دراسة Prest على أسعار المياه فى البحر الكاريبى والكهرباء والغاز فى إنجلترا . حيث تتحمل الحكومات جزءاً من تكاليف إنتاج وتوزيع مياه الشرب فى بحر الكاريبى باعتبار أنها سلعة اجتماعية لها ضروراتها فى المناطق الحارة. بينما لا توجد مثل هذه الاعتبارات فى إنجلترا بالنسبة لأسعار توريد الكهرباء والغاز حيث تعانى من البرودة القارصة، ولم تقدم الحكومة أية إعانة بالرغم من تشابه الظروف الاجتماعية ، وأوضحت أيضًا إحدى الدراسات الميدانية لمنظمة الأيولا (الاتحاد الدولى للسلطات المحلية) عام ١٩٩٢م أن مشروعات المياه المملوكة للسلطات المحلية كالبلديات لم تحقق فائضًا ماليًا بل كان معظمها محققًا لخسائر مالية جرت تغطيتها من الميزانية العامة للدولة) . (Prest :1988) ويوضح الجدول رقم (٥) الأثر الاحتمالى للمبادئ السعرية على فوائض المشروع .

ويلاحظ أن سعر مياه الشرب في المملكة لا يدعم اعتبارات الكفاءة ، حيث إن تقويم المستهلكين لمياه التحلية (X) أقل من تقويمهم للمياه البديلة (Y) . وتكون محصلة ذلك حدوث زيادة مفرطة فى الطلب من مياه التحلية ، بينما يظل الطلب من المياه البديلة ثابتًا إن لم يتناقص . وهذا يتعارض مع شرطى كفاءة الإنتاج والتوزيع الواردين فى المعادلات (٢ ، ٣ ، ٤) . كذلك أسفر تطبيق هيكل السعر الوارد فى الجدول رقم (٤) عن تضاؤل حصيلة إيرادات بيع المياه المحلاة التى تمثل نسب (٠,٢٪ ، ٠,٠٨٪ ، ٠,١٪) من الموارد المالية فى السنوات ١٤١٠، ١٤١١، ١٤١٢هـ على النحو الموضح بالجدول رقم (٦) ، بينما تبلغ حصيلة بيع الكهرباء – وهى منتج ثانوى بالنظر الى أهداف مؤسسة تحلية مياه البحر – (١٢,٣ ٪، ٥,٤ ٪ ، ٥,٣٪) من الموارد المالية فى نفس السنوات .

الجدول رقم (٥) : أثر المبادئ السعرية على فوائض المشروع والمستهلكين

رقم	بيان المتغيرات	تعظيم الأرباح	مبدأ التعادل	السعر (الأمثل)
١	نقطة التوازن المالى للمشروع	B	E	F
٢	حجم إنتاج المياه المبيعة	OQ1	OQ2	OQ3
٣	سعر بيع المياه رس /متر مكعب	OP1	OP2	OP3
٤	التكلفة المتوسطة للمتر المكعب	OCa	OP2	OH
٥	التكلفة الحدية للمتر المكعب	OCM	OR	OP3
٦	الأرباح الكلية (الخسائر)*	APCP1	صفر (Zero)	(GEP3H)
٧	فائض المستهلكين	LAP1	LEP2	LFP3

* حاصل ضرب الفرق بين (AC,AR) فى حجم الناتج المبيع من المياه .

المصدر : مشتق من الشكل (رقم ٢) عن بيانات افتراضية .

وحيث إن نسب الإيراد المتوسط تنخفض مقارنة بالتكلفة المتوسطة للمياه المحلاة (٢٩,٧٪ ، ٢٣,١٪ ، ٢٢,٩٪) ، فقد صعدت نسب خسائر التشغيل إلى (٧١٪، ٧٦,٩٪ ، ٧٧٪) من جملة استخدامات المؤسسة لمواردها المالية فى السنوات ١٤١٠، ١٤١١، ١٤١٢هـ . وبلغ العجز المالى التراكمى (١٦,٣٩) مليار (رس) سنة ١٤١٢هـ .

وقد دفع هذا بالدولة إلى تقديم إعانة إنتاج مالية للتشغيل والصيانة تمثل نسبة (١٥,٢٪) من موارد مؤسسة تحلية مياه البحر سنة ١٤١٠هـ ، كما قدمت الدولة إعانة أخرى للمساهمة فى تغطية المصاريف الإدارية تمثل (١,٨٪) من موارد المؤسسة .

ثانيًا - عدالة توزيع تكاليف إنتاج وإمدادات المياه على المستهلكين .

تتحقق كفاءة توزيع المياه بين فردين (A,B) بطريقة معينة حينما يكون من الصعب جعل أحدهما أحسن حالاً دون إساءة وضع الآخر . فإذا كان هناك دخل عائلى معين يؤول إلى هذين الفردين ، وكان ناتج المياه (X ,Y) يستهلك بالكامل دون حدوث فاقد ، فإن شرط كفاءة عدالة توزيع تكاليف المياه يتحقق حينما يتساوى المعدل الحدى للإحلال فى استهلاك المياه (MRSD XY) بين نوعى المياه المالحة والجوفية المستهلكة ، وفى نفس الوقت يكون مساويًا للنسب بين أسعارها السوقية ، بحيث لا يكون هناك مصلحة أو داعٍ لإدخال أى تعديل على توزيع المياه دون أن يترتب عليه خفض مستوى الرفاهية . أى :

$$MRSDA\ xy = MRSDB\ xy = Px/Py \qquad (3)$$

حيث (Px , Py) سعر كل من المياه المحلاة ومياه الآبار الجوفية .

وبإدماج شرطى كفاءة الإنتاج والتوزيع معًا (الواردين فى المعادلتين رقم ٢ ، ٣) ، وبفرض أن الاقتصاد يعمل بكامل طاقته، فيمكن أن تتحقق الرفاهية الكلية عندما يحقق التوازن لكل من منتجى المياه ومستهلكيها. أى عندما تكون المعدلات الحدية للإحلال بين سلع المياه فى الاستهلاك متماثلة لدى المستهلكين (A ,B) ، وتكون فى نفس الوقت مساوية للمعدلات الحدية للاستبدال فى الإنتاج بين عنصرى الإنتاج (X ,Y) لنوعى المياه، وتكون أيضًا مساوية للنسب بين أسعارها السوقية . أى :

$$MRST\ xy = MRSD\ xy = Px/\ Py \qquad (4)$$

وهنا تتوقف المفاضلة بين تحديد سعر للمياه أو تقديمها مجانًا على طبيعة وغرض استهلاك المياه : منزلى ، تجارى، صناعى ، بلدية .

الجدول رقم (٦) : ملخص نتائج التشغيل لإمدادات مياه الشرب المحلاة بالمملكة العربية السعودية

بيـــان	عام ١٤١٠هـ		عام ١٤١١هـ		عام ١٤١٢هـ	
	مليون ر س	٪	مليون ر س	٪	مليون ر س	٪
مصادر الإيرادات مليون رس أسعار جارية						
إعانة حكومية للتشغيل والصيانة	٣٣٢,١	١٥,٢	٥٦٨,٣	١٤,٦	٥٣٧,٤	١٤,٦
إعانة حكومية للمصاريف الإدارية	٣٩,٩	١,٨	٥٠,٢	١,٣	٤٥,٦	١,٢
إيراد بيع كهرباء	٢٦٨,٩	١٢,٣	٢٠٩,٧	٥,٤	١٩٥,٥	٥,٣
إيراد بيع مياه الشرب	٣,٦	٠,٢	٢٩,٩	٠,٨	٥,٢	٠,١
غرامات	١,٣	٠,١	٣٦,٠	٠,٩	١٣,٤	٠,٤
إيرادات متنوعة *	٤,٨	٠,٢	٣,٧	٠,١	٤٥,٧	١,٢
جملة إيرادات النشاط	٢٧٨,٦	١٢,٨	٢٧٩,٣	٧,٢	٢٥٩,٨	٧,١
إجمالى الإيرادات	٦٥٠,٦	٢٩,٨	٨٩٧,٧	٢٣,١	٨٤٢,٨	٢٢,٩
تكاليف الإنتاج مليون رس أسعار جارية						
مصاريف تشغيل وصيانة	٨٢٤,٦	٣٧,٨	٨٢٦,٢	٢١,٢	٨٤٥,١	٢٣,٠
مصروفات عمومية وإدارية	٣٩,٨	١,٨	٥٠,٤	١,٣	٤٥,٨	١,٢
استهلاك الأصول	١٣١٩,٤	٦٠,٤	٣٠١٧,٧	٧٧,٥	٢٧٨٢,٨	٧٥,٨
إجمالى الاستخدامات	٢١٨٣,٨	١٠٠,٠	٣٨٩٤,٢	١٠٠,٠	٣٦٧٣,٦	١٠٠,٠
العجز المالى (الفرق بين الإيرادات والتكاليف)	١٥٣٣,٣	٠,٧١	٢٩٩٦,٦	٠,٧٧	٢٨٣٠,٨	٠,٧٧
العجز المرحل من سنوات سابقة	٩٠٢٦,٤		١٠٥٥٩,٧		١٢٥٥٦,٢	
العجز المالى التراكمى (السنة الحالية + السنوات السابقة)	١٠٥٥٩,٧		١٣٥٥٦,٣		١٦٣٨٧,٣	
إمدادات المياه مليون جالون	٤٠٦,٦٥		٤٠٦,٦٥		٤٠٦,٦٥	
التكلفة المتوسطة للجالون (ريال)	٥,٣٧		٩,٥٨		٩,٠٣	
الإيراد المتوسط للجالون (ريال)	١,٦٠		٢,٢١		٢,٠٧	
ثمن بيع الجالون للمستهلك (ريال)	٠,٠١		٠,٠٧		٠,٠١	

* تشمل قيمة إيجارات وبيع أصول ومتنوعات .

المصدر : المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، حسابات التشغيل لسنوات مختلفة ، الرياض .

ويفضل تقاضى الثمن مقابل استهلاك المياه إذا اقتصرت الاستفادة منها على عدد معين ومحدود نسبياً من المستهلكين القادرين على دفع المقابل. وهنا لا تثور الحاجة للحديث عن العدالة التوزيعية للأعباء لكى يتحمل المجتمع تكاليف إنتاج سلعة لا يستفيد منها سوى فئة محدودة من المستهلكين . كما أن مجانية السلعة تتضمن إجراء تحويلات مالية (كإعانات) من الدولة إلى تلك الفئة المحدودة المقتدرة فيرتفع دخلها على حساب غيرها ممن لا يستهلك نفس سلعة المياه. ولكن أيضاً قد يفضل طرح المياه مجاناً إذا تماثل أفراد المجتمع فى الانتفاع بها، وكان حجم الاستهلاك غير مرتبط بمستوى دخلى معين ، أى إذا كانت المرونة الدخلية للطلب من المياه أقل من الوحدة أو منعدمة ، فإن أعباء السعر على المستهلكين قد تتغير عكسياً مع الدخل . وبذلك تكون نسبة المبلغ المدفوع للمياه إلى دخل المستهلك مرتفعة نسبياً للأفراد المحدودى الدخل ، وتتجه هذه النسبة إلى التناقص كلما ارتفع دخل مستهلكى المياه. ويرى اقتصاديو الرفاهية ضرورة أن يكون هيكل سعر المياه عادلاً (فى ضوء تقويم صانعى السياسة لأهمية الاعتبارات الاجتماعية). ويكون السعر مفضلاً لو لم ينجم عنه آثار سلبية على نمط توزيع الدخل ، وكانت نسبة المنافع الخارجية من استهلاك المياه محدودة أو منعدمة. وتكون الآثار على النحو التالى :

(أ) أثر سعر تعظيم الربح على العدالة التوزيعية :

يترتب على سعر تعظيم الأرباح آثار غير مستحبة على عدالة توزيع الدخول فى المجتمع ؛ لأن هذا السعر يتضمن ضريبة مقنعة تساوى مقدار الأرباح غير العادية التى يجنيها المشروع لو لم يكن مملوكاً ملكية عامة. وهذا يقلل من مستوى رفاهيتهم عما لو اتبع التسعير على أساس التكلفة الحدية. فإذا استخدم الفائض فى التمويل الذاتى داخل المشروع فى صورة تطوير وتحسين مستوى أداء الخدمة وفى عمل توسعات فى المشروع بما يعود بالفائدة والنفع على مستهلكى المياه دافعى السعر، فإن أثر القدر الزائد من السعر على نمط توزيع الدخل يكون محدوداً أو محايداً. أما إذا استخدم هذا الفائض فى تمويل نفقات أخرى خارج نطاق المشروع فقد تترتب بعض الآثار على نمط توزيع الدخل، تعتمد على طبيعة الفئات الدخلية المستفيدة من هذا الإنفاق ، وعلى طبيعة الفئات الدخلية المستهلكة الناتج المياه . وفى ضوء ذلك لا يعتبر هذا السعر (وفق

مبدأ تعظيم الأرباح) مناسبًا لمشروعات المياه الكبرى ، كما هو فى حالة هذه الدراسة. إلا أنه قد يصلح للمشروعات التابعة للقطاعات التى تعمل فى مجال تعبئة المياه فى عبوات صغيرة (زجاجات بلاستيكية) ، وتستهدف تحقيق فائض مالى يسهم فى التمويل الذاتى للتوسعات وهى مشروعات مائية لا تبرر عائدًا اجتماعيًا أو وفورات خارجية .

(ب) أثر سعر التعادل على العدالة التوزيعية :

إذا نحمل كل مستهلك بقيمة التكلفة المتوسطة للمياه ، فإن أثر السعر على نمط توزيع الدخل يكون محايدًا . إذ لا يتم إجراء أية تحويلات مالية بين مستهلكى المياه وغيرهم . ولكن قد تحدث آثار متباينة داخل مستهلكى المياه ، عندما يكون الطلب من المياه غير مرن والاستهلاك شائعًا ويشكل نسبة مرتفعة من ميزانية الأسرة لذوى الدخول المحدودة ، فهذا يؤدى إلى تحميل ذوى الدخول المحدودة أعباء مالية متدرجة تدرجًا عكسيًا ، وهو ما يتعارض مع اعتبارات العدالة الاجتماعية. وإذا كان سعر بيع المياه حسب التكلفة المتوسطة مرتفعًا نسبيًا فقد يحرم ذلك بعض ذوى الدخل المحدود من الانتفاع بالمياه ويجعل المياه فى غير متناول أيديهم . وهنا قد تأتى الحاجة إلى تحديد سعر بيع المياه بما يقل عن سعر التكلفة المتوسطة .

(ج) أثر السعر الاجتماعى الأمثل على العدالة :

يترتب على بيع السلعة بأقل من تكلفتها المتوسطة نشوء عجز مالى يختلف أثره على نمط توزيع الدخل تبعًا لاختلاف طريقة تغطية ذلك العجز. حيث يتم تمويل ذلك العجز إما عن طريق اتباع سياسة التمييز السعرى، وإما عن طريق موارد الميزانية العامة.

– تمويل العجز المالى ذاتيًا باتباع سياسة التمييز السعرى :

إذا تحددت أسعار تمييزية للمياه بالنسبة لمختلف فئات المستهلكين حسب الدخل وتحميل القادرين منهم أسعارًا مرتفعة نسبيًا عن الأسعار المقررة لمحدودى الدخل ، فإن نتيجة ذلك هى تحويل جزء من دخول الأغنياء إلى محدودى الدخل ، مما يسهم مع غيره من العوامل الأخرى فى رفع مستوى معيشة محدودى الدخل .

– تمويل العجز عن طريق الميزانية العامة للدولة :

إذا تم تمويل عجز مشروع المياه من بنود الميزانية العامة للدولة يتوقف الأثر على

الفئات الدخلية التى تتحمل عبء تمويل الميزانية ذاتها. فإذا كان عبء الميزانية واقعًا على الفئات الدخلية المرتفعة ، وكان المستفيد بالمياه من محدودى الدخل ، فسوف يكون الأثر فى الاتجاه الصحيح المحقق للعدالة الاجتماعية. أما إذا كان تحمل أعباء الميزانية العامة عامًا يتوزع على جميع المواطنين أفراد المجتمع ، فإن الأثر على نمط توزيع الدخل سيكون أقل أهمية وفاعلية فى حالة ما إذا كان مستهلكو المياه من محدودى الدخل. ويكون الأثر عكسيًا على نمط توزيع الدخل إذا كان مستهلك المياه من الموسرين الأغنياء . وبالرغم من أن السعر هنا يعتبر أقل من أسعار المبادئ السعرية السابقة ، إلا أن هذا الناتج لا يحقق اعتبارات كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية ، ولا يصل إلى مستوى الناتج الأمثل اجتماعيًا . وبالنظر إلى حالة المملكة نجد أن العجز المالى لمؤسسة تحلية المياه المالحة يغطى من بنود الميزانية العامة للدولة . ونظرًا لأن أهم منابع تمويل تلك الميزانية العامة يأتى من عوائد النفط ، وأن هذه العوائد لا تتأثر بمساهمات ودخول مستهلكى المياه، فإن أثر السعر المتدنى للمياه على العدالة التوزيعية يكون أقرب إلى الحيادية. ولا يضار مستهلك على حساب مستهلك آخر. ونخلص إلى أن هذا السعر فى المملكة رغم تحقق خسائر مالية ، يدعم اعتبارات العدالة والرفاهية الاجتماعية ، فيما لو ظلت الأشياء الأخرى باقية على حالها.

الخاتمة :

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر السياسات السعرية المختلفة لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية ، وكذلك تحليل أثر السعر على كل من صافى المركز المالى لمشروعات المياه وعلى اعتبارات العدالة التوزيعية . وأوضحت الدراسة أن معدل نمو الطلب من مياه الشرب أكبر من معدلى نمو عرض المياه المحلاة ومياه الآبار (الجوفية) الصالحة للشرب ، مما ينبئ باحتمال حدوث نقص فى مياه الشرب . وأرجعت الدراسة أسباب ذلك إلى عدم فعالية السياسة السعرية الحالية لمياه الشرب .

وبعد أن تعرضت الدراسة للخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب بصفة عامة، أوضحت أن مشروعات إمداد سكان المدن بمياه الشرب – باعتبارها من صناعات المنافع العامة – تتصف بعدة خصائص اقتصادية وفنية تميزها عن غيرها

من الصناعات الأخرى . وتتمثل تلك الخصائص فى ما يلى :

١ – ضخامة الاستثمارات المغرقة فى أصول ثابتة .

٢ – التكاليف المتناقصة .

٣ – ضرورة وجود طاقة فائضة .

٤ – ضرورة الاحتكار الطبيعى .

٥ – ضرورة تدخل الحكومة باعتبار المياه بمنزلة سلعة مميزة .

٦ – تحديد الحجم الأمثل .

٧ – صعوبة فرض وتحصيل مقابل الاستهلاك .

وقد قامت الدراسة بتحليل أثر سعر المياه على تخصيص الموارد وعدالة توزيع عبء تكاليفها على المستهلكين . وتعرضت الدراسة فى ذلك إلى مبادئ التسعير المتمثلة فى تعظيم الفائض المالى، وتحقيق التعادل ، والتسعير الاجتماعى الأمثل، علاوة على سياسة التمييز السعرى. ثم تم بناء نموذج نظرى فى ضوء الخصائص الاقتصادية لمرافق المياه، حللت فى ضوئه الآثار الاقتصادية للسياسة السعرية على تخصيص الموارد والعدالة التوزيعية . وخلصت الدراسة من تطبيق هذا النموذج على واقع مشروعات المياه فى المملكة إلى عدم رفض فروض الدراسة. وتبين ما يلى :

١ – تحقق خسائر مالية تراكمية لم تف إعانة الدولة بتغطيتها.

٢ – لم تتحقق اعتبارات الكفاءة الاقتصادية من عمليات إنتاج واستهلاك مياه الشرب المحلاة .

٤ – لم تتحقق اعتبارات العدالة التوزيعية لتكاليف إنتاج المياه.

وعليه ، فإنه لا يوجد تمييز سعرى للمياه سواء بالنسبة لمرونة الطلب أو للاستخدام حسب النوع (منزلى، تجارى، صناعى). وتقترح الدراسة اتباع التمييز السعرى بحيث يتحدد سعر بيع للمياه للأغراض المنزلية وسعر آخر للأغراض الصناعية والتجارية .

التوصيات :

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة فإنهـا توصى بتحديد سـعر بيع المياه بما يعادل سعر التكلفة الحدية للاستهلاك المنزلى نظراً لوجود وفورات خارجية ، وكذلك تحديد سـعر بيـع للمياه بما يعادل التكاليف المتوسطة للاستـهلاك التجارى والصناعى الذى يغطى كافه تكلفة إمداد تلك المنشـآت بالمياه ، مع الأخذ فى الحسبان مرونة الطلب السعرية .

ملحق

متغيرات تؤثر على الطلب من المياه فى المملكة العربية السعودية

كمية المياه المحلاة		عدد السكان		الناتج المحلى الإجمالى لكل فرد US$		السنة
Indices % 1984=100	Million G Gall/Day (c)	Indices % 1984=100	People (b)	Indices % 1984 = 100	Dollars (a) cons. Price	Year
١,١	٤,٦٠	٤٨	٥,٧٤٥,٠٠٠	٧	٧٠٠	١٩٧٠
١,١	٤,٦٠	٥٠	٦,٠١٨,٨٢٠	٩ -	٨٧٠	١٩٧١
١,١	٤,٦٠	٥٣	٦,٣٠٥,٦٩٥	١٣	١,٢٦٠	١٩٧٢
١,١	٤,٦٠	٥٥	٦,٦٠٦,٢٤٦	٢٢	٢,١٣٠	١٩٧٣
٣,١	١٢,٧٤	٥٨	٦,٩٢١,١١٧	٣٧	٣,٦٠٠	١٩٧٤
٣,١	١٢,٧٤	٦١	٧,٢٥١,٠٠٠	٦٥	٦,٢٤٠	١٩٧٥
٣,١	١٢,٧٤	٦٤	٧,٦٧٠,٢٢٤	٨٠	٧,٧١٠	١٩٧٦
٣,١	١٢,٧٤	٦٨	٨,١١٣,٧١١	٨٢	٧,٩٤٠	١٩٧٧
٣,١	١٢,٧٤	٧٢	٨,٥٨٢,٨٢٨	٨٩	٨,٥٩٠	١٩٧٨
٩,٠	٣٧,٠٦	٧٦	٩,٠٧٩,٠٦٦	١١٦	١١,١٨٠	١٩٧٩
٩,٠	٣٧,٠٦	٨٠	٩,٦٠٤,٠٠٠	١٤٨	١٤,٢٥٠	١٩٨٠
٩,٠	٣٧,٠٦	٨٥	١٠,١٤٧,٨٢٠	١٦٦	١٦,٠١٠	١٩٨١
٩,٠	٣٧,٠٦	٩٠	١٠,٧٢٢,٤٤٠	١٣٥	١٣,٠٨٠	١٩٨٢
٩,٠	٣٧,٠٦	٩٥	١١,٣٢٩,٦٠٠	١١٨	١١,٤٣٠	١٩٨٣
١٠٠,٠	٤١٣,١٥	١٠٠	١١,٩٧١,١٣٠	١٠٠	٩,٦٦٠	١٩٨٤
١٠٠,٠	٤١٣,١٥	١٠٦	١٢,٦٤٩,٠٠٠	٨٦	٨,٣٠٠	١٩٨٥
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١١١	١٣,٢٦٥,٦٧٠	٨٠	٧,٧٦٠	١٩٨٦
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١١٦	١٣,٩١٢,٤٠٠	٧٢	٦,٩١٠	١٩٨٧
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١٢٢	١٤,٥٩٠,٦٦٠	٧٠	٦,٧٤٠	١٩٨٨
١١٩,٧	٤٩٤,٧٣	١٢٨	١٥,٣٠١,٩٩٠	٦٥	٦,٢٧٠	١٩٨٩
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٣٤	١٦,٠٤٨,٠٠٠	٦٨	٦,٦٠٠	١٩٩٠
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٣٧	١٦,٣٩٨,٧٣٠	٧٧	٧,٤١٠	١٩٩١
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٠	١٦,٧٥٧,١٣٠	٨١	٧,٨١٠	١٩٩٢
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٣	١٧,١٢٣,٣٦٠	٧٩	٧,٦٥٠	١٩٩٣
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤١	١٦,٨٦٠,٣٥٠	٧٨	٧,٥٦٠	١٩٩٤
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٢	١٧,٠٠٨,٩٠٠	٧٨	٧,٥٨٠	١٩٩٥
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٢	١٧,٠١٨,٨٠٠	٧٨	٧,٥٥٠	١٩٩٦
١٢٤,٠	٥١٢,٢٤	١٤٤	١٧,٢٦٩,٥٩٠	٧٨	٧,٥٧٠	١٩٩٧

المصدر : a : وزارة التخطيط، منجزات التنمية (١٩٧٠–١٩٩٦م) الطبعة الرابعة.

b : البنك الدولى ، CID . ١٩٩٦م . Saline Water Conversion Corporation. : C

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الأمم المتحدة (١٩٨٥) . **قدرات بلدان غربى آسيا على حماية البيئة** ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا .

٢ - البنك الدولى (١٩٩٤) . تقرير **التنمية ، البنية الأساسية من أجل التنمية** ، وتقرير **التنمية فى العالم ١٩٩٩/٩٨، " المعرفة إلى طريق التنمية** .

٣ - المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة ، **حسابات التشغيل لسنوات مختلفة** ، الرياض .

٤ - المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (١٣١٩هـ) . **تحلية المياه المالحة فى المملكة العربية السعودية : نشأتها ، تكونها ودورها فى التنمية** ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

٥ - المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (١٤٠١هـ) . **دراسة تحليلية عن تكلفة المياه المحلاة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض .

٦ - السودانى ، عبد العزيز على (١٩٩٢م) . **أساسيات الاقتصاد العام : مدخل بيئى مقارن لدراسة المالية العامة** ، الإسكندرية : قسم المالية العامة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

٧ - السودانى ، عبد العزيز على (١٩٩٦م) . **أسس السياسة المالية : مدخل تحليل قرارات المالية العامة** ، الإسكندرية : قسم المالية العامة بكلية تجارة جامعة الإسكندرية .

٨ - المقرن ، عبد اللطيف إبراهيم (يونيو ١٩٩٥م) . المياه فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية : الموارد الطبيعية"، **مجلة التعاون** ، السنة العاشرة، العدد ٣٨ .

٩ - المقرن ، عبداللطيف إبراهيم (١٠-١٢ أكتوبر ١٩٩٢م) . **إستراتيجية تنمية مصادر المياه والمحافظة عليها فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية** ورقة مقدمة لمؤتمر الخليج الأول للمياه ، دبى : الإمارات العربية المتحدة .

١٠ - القويحص ، محمد عبد الله (١٩٩٩م) . "الاستهلاك الجائر يهدد مواردنا المائية بالنضوب" ، **جريدة عكاظ** ، السنة ٤١ ، عدد ١١٩٠٩ .

١١ - وزارة التخطيط ، مصلحة الإحصاءات العامة (١٩٩٦م) . **منجزات خطط التنمية ١٩٧٠ - ١٩٩٦ : حقائق وأرقام** ، الإصدار الرابع عشر، الرياض : وزارة التخطيط .

١٢ – الزبارى ، وليد خليل (يونيو ١٩٩٥م) . تقرير عن مؤتمر الخليج الثانى للمياه المنعقد فى البحرين ٥–٩ نوفمبر ١٩٩٤م ، **مجلة التعاون** ، السنة ١٠ العدد ٣٨ .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1 - Ballit, Haward E . (1993) . **Sewerage and sewage treatment,** New York: John Willey and Son.

2- Colomge, Robert A (1998). "Keeping Revenues equal to Cost", **Public Work,** Vol. l.127, No.6, P. 194(3).

3- Due, J F (1983). **Government Financing,** Illinois Homewood, Richard Irwin Inc.

4- Gabriel, Roth (1987). **The Private Provision of Public Services in Developing Countries,** Washington D.C. The World Bank,, Oxford University Press .

5- Garfield, Paul J. and Lovejoy Wallace F. (1985). **Public Utility Economics,** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

6- Hochman, Eyal Brill, Eithan, and David Zilberman (1997). "Allocation and Pricing at The Water district Level", **American Journal of Agricultural Economics,** Vol. 79, No. 3.

7- Leftwich, Richard H. (1979). **The Price System and Resource Allocation,** Illinois : The Dryden Press, .

8- Mead, J. E. (1944). "Price and Output Policy of Enterprises", **The Economic Journal,** Vol LIV, December, PP. 321-35.

9- Prest, A.R (1988). **Public Finance in Underdeveloped Countries,** London : Weidefield and Nielson .

10- Sandler, Todd and Richard Cones (1988). **The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods .**

11- Serageldin, Ismail (1994). "Water Supply, Sanitation, and Environmental Sustainability : **The Financial Challenge** , Washington D.C. :The World Bank, Direction in Development, PP. 3-8 .

12- Soule, Don M. (June, 1962). "Ability to pay Taxation as a Discriminatory Pricing of Government Services" , **Land Eonomics.**

13- Turvey, Ralf (1971). **Economic Analysis and Public Enterprises,** London: George Allen & Unwin.

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢١ هـ
● أكتوبر ٢٠٠٠ م

الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى

د. سلطان أحمد سلطان الثقفى *

المقدمة :

منذ ما يقارب ثلاثة عقود تبنَّت المملكة العربية السعودية برنامجًا تنمويًا شاملاً (الخطط الخمسية) لتطوير الحياة العامة فى مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتعليمية والصحية وغير ذلك .

وقد جاء تبَنِّى المملكة لسياسة الخطط الخمسية بناءً على عدة اعتبارات . أبرزها التحديات المطروحة على مجتمعنا ليتحول إلى مجتمع متطور ومنتج يسعى بثبات للحاق بركب العصر ، وكذلك العائدات المرتفعة لسوق النفط فى ظل سوق عالمية متغيرة . هذه الاعتبارات وغيرها جعلت الخطط التنموية فى المملكة فى سباق حادٍ مع الزمن ، كان من أبرز نتائجه إنفاق مبالغ طائلة على مختلف المشاريع التنموية ، مع الحرص الشديد على إنجاز تلك المشاريع فى فترات زمنية قصيرة فى سياق التطوير والتطور .

ولتحقيق هذا المشروع الوطنى التنموى الطموح فى زمن قياسى - كما ذكر - ولاتساعِ مساحة المملكة (القارة) ، وتباعد المناطق الاستيطانية نسبيًا ، والقِلَّة النسبية فى عدد السكان ، ولنقص أعداد الكفاءات المتخصصة الإدارية والتقنية والمهنية ، أصبح لزامًا التوسع فى سياسة الاستقدام للعمالة الوافدة للمساعدة فى تنفيذ وإنجاز مشروعاتنا التنموية المتنوعة والطموحة (الغيث والمعشوق ١٤١٣ : ٢٧) .

وقد وُضِعَ فى الاعتبار عند التخطيط للتنمية أن التوسع فى استقدام العمالة الوافدة مرهون بفترة زمنية استثنائية يتم خلالها تدريب وتأهيل الكفاءات السعودية ومن ثَمَّ

* أستاذ مساعد بجامعة أم القرى ، ومستشار وباحث بمركز أبحاث مكافحة الجريمة ، وزارة الداخلية .

إحلالها محل الكفاءات الوافدة ، لتضطلع بالدور الرئيسى فى تنفيذ برامج وخطط التنمية المتعاقبة .

وبالرغم من التوقعات التى تشير إلى تقلص الحاجة إلى العمالة الوافدة ، خصوصاً بعد تنفيذ مشاريع البنية الأساسية فى المملكة ، والدور الذى تقوم به الجامعات والمؤسسات التعليمية فى تأهيل وتدريب الكفاءات الوطنية ، إلا أن الواقع المنظور يشير إلا أنه من غير المتوقع الاستغناء عن العمالة الوافدة فى مجالات عدةٍ ولفترة زمنية قد تطول ؛ لأن عمليات التنمية أفرزت بعض التقاليد والأوضاع الحياتية (المعيشة) التى بلورت عمليات الاعتماد على الوافدين ، والتى تحتاج إلى برامج خاصة لمعالجتها ، ولتغيير اتجاهات كثير من الأفراد والمؤسسات نحو الاعتماد على العناصر الوافدة . وتؤكد إحدى الدراسات للغرفة التجارية بالرياض (١٤١٢هـ : ٢٠) أن الاعتماد على العمالة المواطنة ، وزيادة إسهاماتها فى القطاع الأهلى قد لا يعنى بالضرورة الاستغناء تماماً عن العمالة الوافدة . ومن المتوقع أن يستمر الطلب من قِبَل مؤسسات القطاع الأهلى لتخصصات ومهارات معينة من العمالة الوافدة حتى فى المراحل المتقدمة من النمو الاقتصادى فى المملكة وذلك لعنصرى الخبرة والزمن ، وأهمية توظيفها لمصلحة الإنتاجية المتوقعة .

وبرغم ما قيل ومنطقيته إلى حدٍ كبير ، إلا أن المسألة – فى رأى الكاتب – مرتبطة فى مجملها بوضع سياسات وتنفيذ إجراءات لتمكين القوى العاملة الوطنية من الدخول إلى سوق العمل الأهلى الملىء بفرص العمل المتاحة للوافدين ، وذلك من خلال تنظيم سوق العمل ، والحد من المنافسة غير المتكافئة بين الوافد والمواطن ، وفى ذلك تنفيذ للخطط التنموية الطموحة ، وحفاظ على المصلحة الوطنية .

والمجتمعات المعاصرة – والغربية تحديداً – تعمل على سن القوانين والتنظيمات وتحديثها وتطويرها من وقت لآخر بما يكفل حماية مواطنيها من المنافسة غير المتكافئة فى سوق العمل ، علاوةً على البحث والعمل المتصل لحل مشاكل العاطلين عن العمل وتسهيل دخولهم إلى سوق العمل (King, 1995; Snower and Dehesa, 1997) .

وتشير خطة التنمية السادسة إلى أن فرص العمل الإضافية التى تتوافر للسعوديين هى (٣٤٠,٤٠٠) فرصة عمل ، منها (١٩١,٧٠٠) فرصة عمل تتوافر من خلال معدلات النمو المخططة للناتج المحلى ، و(١٤٨,٧٠٠) فرصة عمل من خلال

احتياجات إحلال السعوديين مكان غيرهم . ويتطلب ذلك الاستغناء عن العديد من العمال غير السعوديين فى مجالات : الخدمات ، الوظائف الكتابية ، المبيعات ، الإنتاج والبناء ، وفئة المديرين والإداريين (انظر الجدول رقم ١) .

كما تشير خطة التنمية السادسة أيضًا إلى أن مجموع فرص العمل المتاحة للسعوديين خلال سنوات الخطة يصل إلى (٦٥٩,٩٠٠) فرصة عمل ، وهذا يقابل العرض من العمالة السعودية خلال سنوات الخطة ، وهو نفس الرقم (٦٥٩,٩٠٠) (وزارة التخطيط ١٤١٦ : ١٩١) .

والسؤال المطروح هنا ، خصوصًا بعد قُرب انتهاء الخطة السادسة وحلول الخطة السابعة : هل تحقَّق ما هو مرتب له ؟ وهل عمليات الإحلال تسير فى القطاع الأهلى كما ينبغى ؟ .

الجدول رقم (١)

الموازنة بين الداخلين الجدد من السعوديين وفرص العمل بحسب المهن خلال فترة الخطة السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) بالألف

المجموعات المهنية	السعوديون الداخلون إلى سوق العمل	فرص العمل	الموازنة (العرض الزائد عن الطلب)
مهنيون فنيون	١٠٠,٣	١٠٢,٠	(١,٧)
إداريون ومديرون	٤٧,٥	٣٥,٧	١١,٨
وظائف كتابية	١٥٩,٣	٤٣,٦	١١٥,٧
أعمال المبيعات	١٠١,٨	٦٦,٨	٣٥,٠
أعمال الخدمات	١٤٣,٩	(١٧,٨)	١٦١,٧
الزراعة وما يتبعها	٢٤,٤	٤٣,٣	(١٨,٩)
عُمَّال الإنتاج والبناء	٨٢,٧	٦٦,٨	١٥,٩
المجموع	٦٥٩,٩	٣٤٠,٤	٣١٩,٥

ملاحظة : الأرقام بين قوسين فى الجدول هى أرقام سالبة .

المصدر : وزارة التخطيط ، خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) ، مطابع وزارة التخطيط ، الرياض ، ١٤١٦هـ ، ص ١٩٣.

تشير الإحصائيات المتوافرة إلى أن نسبة العمالة السعودية إلى غيرها إما تراوح مكانها، أو في تحسن طفيف ، سواءً من حيث الإجمالي عبر السنوات ، أو من حيث إحلال السعوديين مكان غيرهم ، وفي القطاع الأهلي تحديداً .

كما تشير بيانات خطط التنمية إلى أن حجم العمالة الكلية في المملكة قد ارتفع من (٦,٠٤٩,٤٠٠) عامل عام ١٤١٠/١٤٠٩هـ إلى (٦,٨٦٧,٧٠٠) عامل سنة ١٤١٥/١٤١٤هـ ، وبمعدل نمو سنوي قدره (٢,٦٪) . أما العمالة السعودية فقد ارتفعت من (١,٩٨١,٥٠٠) عامل عام ١٤١٠/١٤٠٩هـ إلى (٢,٣٨٤,٢٠٠) عامل عام ١٤١٥/١٤١٤هـ ، بمعدل نمو سنوي متوسط قدره (٣,٨٪) . كما تشير بيانات وزارة التخطيط إلى أن معدل العمالة المواطنة إلى غيرها يشكل حوالي الثلث (وزارة التخطيط ١٤١٦ : ٧٥) .

أما البيانات المتوافرة لدى مجلس القوى العاملة ، الموضحة في الجدول رقم (٢) الذي يشمل بيانات عن العمالة الوطنية في المنشآت ذات العشرين عاملاً فأكثر ، فتشير إلى أن مجموعهم يصل إلى (٢٩٠,٧٨١) عاملاً ، ومتوسطهم الإجمالي خلال السنوات العشر الماضية في القطاعين الحكومي والأهلي يمثل (٢١,٢٤٪) من إجمالي العمالة في المملكة . أما في القطاع الأهلي فإن المتوسط السنوي خلال السنوات العشر الماضية يمثل (١١,١٪) من إجمالي العمالة بذلك القطاع . كما يؤكد مجلس القوى العاملة أن القطاع الأهلي يستوعب حوالي (٩٠٪) من إجمالي العمالة بالمملكة و(٩٥٪) تقريباً من إجمالي العمالة الوافدة (مجلس القوى العاملة ، ١٤١٦ : ٢) .

كما يقدِّر مجلس القوى العاملة (١٤١٧هـ : ٢) إجمالي السكان السعوديين في سن العمل في عام ١٤١٦هـ بـ (٨,٢) مليونًا ، وسيرتفع هذا الرقم إلى (٢٠) مليونًا في عام ١٤٤٠هـ نصفهم تقريباً من النساء . كما أن إجمالي القوى العاملة الوطنية الذي يقدر في عام ١٤١٦هـ بحوالي (٢,٥) مليونًا سيرتفع إلى (٦,٣) مليونًا في عام ١٤٤٠هـ إذا ظلت مساهمة الذكور والإناث في النشاط الاقتصادي على ما هي عليه حاليًا .

الجدول رقم (٢)

الموازنة بين الداخلين الجدد من السعوديين وفرص العمل بحسب المهن خلال فترة الخطة السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) بالآلاف

السنة	عدد المنشآت	العمالة الوطنية فى المنشآت الخاصة		العمالة الوطنية فى المنشآت الحكومية		إجمالى العمالة الوطنية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٤٠٧هـ	١٢,٢١٣	٩٥.٨٦١	١٠,٨٨	٨٥.٩٩٨	١٢,٦٦	١٨١,٨٥٩	١٩,٠٢
١٤٠٨هـ	١٢,٢٩٦	١٠٥,٦٢٣	١١,٠٦	٩٢,٥٦٩	١٥,٨٠	١٩٨,١٩٢	٢١,٧٦
١٤٠٩هـ	١٢,٣٦٣	١١١,١٥٣	١١,٥٤	٩٥,٣٢٣	١٦,٧٨	٢٠٦,٤٧٦	٢٢,٤٥
١٤١٠هـ	١٢,٤٤٢	١١٩,١٠٩	١٢,٢٣	٩٨,٩٥٦	١٥,٨٠	٢١٨,٠٦٥	٢٣,٢٧
١٤١١هـ *	١٣,٩٣٦	١٢٥,٨٧٣	١١,٤١	١٠١,٧٤١	١٤,٣٧	٢٢٧,٦١٤	٢١,٤٦
١٤١٢هـ *	١٥,٣٢٩	١٣٢,١٢٥	١٠,٨٦	١٠٨,١٠٦	١٣,٣٩	٢٤٠,٢٣١	٢٠,٤١
١٤١٣/١٤١٤هـ *	١٦,٦٥٨	١٣٥,٣٧١	١٠,٦٦	١١٣,٧٦٥	١٢,٤١	٢٤٩,١٣٦	٢٠,٢٠
١٤١٥هـ *	١٧,٠٥٢	١٣٧,٠٤٧	١٠,٦٤	١١٨,٣١٠	١١,٧٨	٢٥٥,٣٥٧	٢٠,٦٠
١٤١٦هـ *	١٨,٨٢٨	١٤٤,٠٩١	١١,٠٠	١٢٢,٥٣٨	١١,٦٩	٢٦٦,٦٢٩	٢١,١٩
١٤١٧هـ *	٢٠,١٦٠	١٦٠,١٣٠	١١,٤٦	١٣٠,٦٥١	١١,١٩	٢٩٠,٧٨١	٢٢,٠١

* الشركات ذات العشرة عمال فأكثر .

المصدر : الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة (مركز المعلومات) ١٤١٨هـ .

كما تشير بيانات وزارة الداخلية إلى أن عدد المقيمين فى المملكة يصل إلى (٦,٢٥٦,٢٢٣) نسمة منهم (٤,٦٣٠,٨٢٢) فرداً من العاملين والبقية من المرافقين . ويبلغ عدد من يعمل منهم بالقطاع الأهلى (٣,٣٧٥,٨٥٨) فرداً ويمثلون نسبة (٩٤,٥٪) من إجمالى العاملين بذلك القطاع . علماً أن آخر الإحصائيات تشير إلى أن عدد الوافدين قد تعدى حالياً سبعة ملايين نسمة (مجلس القوى العاملة ، ١٤١٩هـ) .

ورغم اختلاف هذه الأرقام حسب مصادرها إلا أنها تعطينا مؤشراً ذا دلالة على حجم ظاهرة تواجد الوافدين بالمملكة ، وما ترتب عليه من أعباء اجتماعية واقتصادية وأمنية .

مشكلة البحث :

تعتبر ظاهرة العمالة الوافدة وتزايد أعدادها – على حساب العمالة المواطنة – وانعكاسات هذا التواجد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية ، من أبرز المشاغل للعديد من الأجهزة الخدمية والتخطيطية والأمنية . وكذا الحال بالنسبة لشرائح متعددة من المواطنين ، وخصوصاً فئة الشباب . لا لقلة فرص العمل المتاحة والممكنة للمواطنين ، ولكن للموانع والحواجز المفتعلة الموضوعة فى طريق طلاب العمل منهم .

ومعروف أنه عند التخطيط للتنمية وضع فى الاعتبار الحاجة العاجلة للعمالة الوافدة ؛ للإسراع فى تنفيذ برامج التنمية ضمن فترة زمنية محددة يتم خلالها تدريب الكفاءات السعودية ومن ثم إحلالها محل الكفاءات الوافدة . ويتضح من ذلك أن مشكلة البحث تكمن فى أنه بعد مرور ما يقارب ثلاثة عقود على تبنى مشروع الخطط التنموية الخمسية ، وبعد الانتهاء من تنمية البنية التحتية فى زمن قياسى ، والتوسع الحالى فى مجال الخدمات ، هل ما زالت الحاجة قائمة لهذه الأعداد الكبيرة من العمالة الوافدة حتى ولو كان ذلك على حساب العمالة المواطنة ؟

وما يبدو فى الواقع المنظور أن الاعتماد على الكفاءات الوافدة زاد حتى على مستوى الأسر والأفراد وليس على مستوى الشركات والمؤسسات الصناعية والزراعية والخدمية فحسب . وما هو أدهى من ذلك وأمرّ أن أرباب الأعمال وأرباب الأسر بدءوا فى التخلى عن بعض الأدوار المنوطة بهم إلى الكفاءات الوافدة ، وهذا ما أفرز – وما زال يفرز – الكثير من المتاعب التى تحتاج إلى معالجات خاصة لبناء اتجاهات جديدة تؤيد الاعتماد على النفس ، وتعيد الروح والتوازن إلى سوق العمل وبرامج التأهيل والتدريب والتوظيف .

من المعروف أن زيادة أعداد الوافدين بدأت تشكل متاعب كثيرة للدول الخليجية . ويبدو ذلك واضحاً من خلال ما أبرزه الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية فى اجتماع لوزراء العمل بالكويت بتاريخ ١٤١٩/٦/٣٠هـ حيث قال "إن قضية العمالة الوافدة بدأت تدق أجراس الخطر ، وهى مشكلة لا بد من التعامل معها ، ولا يجوز تركها للسنين ... فالعمالة الوافدة تحمل مشكلات ذات أبعاد خطيرة على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وقد تتعقد مستقبلاً أكثر فأكثر ... وإذا كثر

عددها مستقبلاً فسيصبح ذلك أمراً صعباً للغاية" (جريدة الشرق الأوسط ١٤١٩ : ١) هذا القول تدعمه بيانات الجريمة التى تشير إلى التلازم الطردى بين تزايد أعداد الوافدين وزيادة إسهامهم فى الجريمة .

وإذا أدركنا أن غالبية المقيمين على أرض المملكة من غير السعوديين هم ممن فى سن العمل ، فإن ذلك يرتب لمنافسة غير عادلة فى مجال فرص العمل لأقرانهم فى سن العمل من السعوديين ، ويساهم فى رفع نسبة البطالة بين المواطنين .

والدراسات ـ على قلتها ـ فى هذا الميدان ، وما ينظم من ندوات أو ما يكتب فى الصحف المحلية حول التوظيف ، تشير إلى التلكؤ فى توظيف المواطنين فى القطاع الأهلى . فدراسة الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ : ٢٨٥) تشير إلى صحة الاعتقاد السائد بأن توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى هو أقل مما يجب ، وأن العمالة الوافدة تزاحم العمالة المواطنة فى سوق العمل فى مختلف الميادين الإدارية والإنتاجية والفنية والخدمية .

كما يتضح أن زيادة أعداد الوافدين يساهم فى خلخلة البنى والتراكيب الاجتماعية ، ويساهم فى زيادة الفاقد المالى من خلال التحويلات التى تذهب بلا رجعة . كما أن وجود أعداد كبيرة بيننا مختلفة الألسن والأعراق والجنسيات والأديان يرتب لصعوبات أمنية كثيرة ، ويرتب كذلك لضغوط مستمرة على الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والتموينية وخدمات النقل وخلافه ، مما يستدعى الوقوف بجدية لتصحيح خطأ أو تعديل مسار فيما يتعلق بعمليات إحلال المواطن (المؤهل والمدرب) الباحث عن عمل محل الوافد .

والظروف والأوضاع الحالية المرتبطة بعدم توفير فرص العمل للقوى العاملة المواطنة تضغط أكثر من أى وقت مضى للوقوف وقفة صادقة لمراجعة برامجنا وخططنا السابقة ، وتشخيص المشكلات والسلبيات وإيجاد الحلول لها ؛ لتمكين الآلاف من المواطنين الباحثين عن عمل (ذكوراً وإناثاً) من تحقيق آمالهم وطموحاتهم المشروعة فى تحسين أوضاعهم، والإسهام فى تنمية وطنهم ونموه .

لذا فإن مشكلة هذا البحث تتركز فى تسليط الضوء على :

- العوامل المؤثرة فى نقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى وزيادة أعداد الوافدين المقيمين على أرض المملكة العربية السعودية ، والتى تشير بيانات هذه الدراسة إلى أن أعدادهم تتراوح ما بين (٦-٧) ملايين نسمة غالبيتهم فى سن العمل .
- الأبعاد والآثار المرتبطة بمحدودية توظيف المواطن فى القطاع الأهلى ، سواء أكانت اجتماعية ، أم اقتصادية ، أم أمنية ، خصوصًا فى ظل تزايد الأعداد المتاحة لسوق العمل سنويًا من خريجى الجامعات والثانويات فى مختلف الفروع المعرفية ، وخريجى المعاهد والكليات الفنية والتقنية ، والمتسربين من مراحل التعليم المختلفة .

ومعلوم بالضرورة أن زيادة استقدام وتوظيف العمالة الوافدة يرتب لنقص مؤكد فى توظيف المواطنين الباحثين عن عمل ، ويخلق منافسة غير عادلة بين السعوديين والوافدين فى سوق العمل .

أسئلة البحث :

يجيب هذا البحث عن عدة تساؤلات أبرزها :

١- ما هى العوامل المؤثرة فى قلة انخراط السعوديين فى سوق العمل المحلى ؟

٢- ما هى الآثار والأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية المرتبطة بزيادة توظيف العمالة الوافدة على حساب العمالة المواطنة ؟

٣- هل هناك حلول قد تُسهم فى حل مشكلة نقص توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث - رغم تواضعه - فى أنه ذو قيمة علمية وعملية . فتسليط الضوء على إحدى المعضلات الرئيسة التى تؤرق حال صانعى القرار ، المسئولين والمواطنين على حد سواء ، وهى التباطؤ فى تنفيذ تعليمات وسياسات إحلال المواطن السعودى محل الوافد، له قيمة علمية من عدة زوايا . يأتى فى مقدمتها إبراز العوامل والمسببات الاجتماعية والاقتصادية التى ساهمت فى زيادة العمالة الوافدة على حساب

العمالة المواطنة . كما يركز على تأثير زيادة أعداد الوافدين على التراكيب والبنى الاجتماعية ، مع الإشارة إلى ضخامة التحويلات الخارجية وتأثيرها على النمو الاقتصادى فيما لو دورت محلياً . إضافة إلى إبراز الصعوبات الأمنية التى تترتب على وجود أعداد كثيرة مختلفة الألسن والأعراق والعادات والأديان . علاوة على ما ذكر فإن البحث يتناول تأثير زيادة أعداد الوافدين وما يرتبه ذلك من ضغوطات ملحة على الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ، وخصوصاً فى المرحلة الحالية التى تستدعى إعادة النظر فى قضايا العمالة الوافدة ومدى الحاجة لها .

أما الأهمية العملية لهذا البحث فتكمن فيما انتهى إليه من مقترحات لا تخلو من مصداقية وقابلية للتطبيق ، وأهمية للمخططين والمسئولين . وما تدعو له من حلول بأهمية الوقوف وقفة جادة لتصحيح خطأ أو تعديل مسار فيما يتصل بعمليات إحلال المواطن (المؤهل والمدرب) الباحث عن عمل محل الوافد ، وتسريع برامج السعودة ، وإعادة النظر فى سياسات الاستقدام ؛ للحد من الآثار الاجتماعية والاقتصادية والأمنية المترتبة على زيادة العمالة الوافدة على حساب العمالة المواطنة التى يكفل النظام للأخيرة كل الحقوق ومن أبرزها حق العمل .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلى :

١- وصف وتحديد العوامل المؤثرة فى قلة حجم العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ، وازدياد حجم العمالة الوافدة بالمقابل .

٢- تحديد وتحليل الأبعاد والآثار المرتبطة بضعف توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى .

٣- تقديم بعض المقترحات للحد من ظاهرة تزايد العمالة الوافدة لصالح العمالة المواطنة .

منهجية البحث :

اعتمد هذا البحث فى منهجية جمع معلوماته ، أسلوب البحث المكتبى الوصفى التحليلى ، الذى تم من خلاله جمع عدد من البيانات والتقارير والمعلومات وتحليلها ؛

للتعرف على العوامل المؤثرة فى ظاهرة ازدياد أعداد الوافدين ونقص توظيف السعوديين فى القطاع الأهلى ، والآثار والأبعاد المترتبة على ذلك . واعتمد هذا الأسلوب على مراجعة مكتبية للمعلومات والإحصاءات والتقارير المتوفرة وتنظيمها لتسليط الضوء على الواقع المعيش لضعف عمليات توظيف المواطنين (المؤهلين والمدربين) الباحثين عن عمل فى القطاع الأهلى ، ومن ثم الخروج بمقترحات وحلول يعتقد الكاتب بجدواها فى عمليات الإحلال المتدرج للعمالة المواطنة محل العمالة الوافدة .

العوامل المؤثرة فى نقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى :

من المعروف أن حجم العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى يتأثر سلبًا أو إيجابًا بالعديد من العوامل والمتغيرات. فالعوامل الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية تؤثر بدرجات متفاوتة فى حجم الظاهرة. ورغم تداخل هذه العوامل إلا أن التركيز هنا ينصبّ على المؤثرات والعوامل السلوكية ، والاجتماعية ، والاقتصادية .

أولاً – مؤثرات وعوامل سلوكية واجتماعية :

يرتبط حجم البطالة فى أى مجتمع بالوضع الاقتصادى بالدرجة الأولى ، ولكن التراكيب والعلاقات الاجتماعية والأنماط السلوكية السائدة تساهم بأشكال مختلفة فى حجم الظاهرة زيادة أو نقصاً .

والمجتمع السعودى يسوده نمط وقيم العائلة الممتدة وما يرتبط بذلك من شمول الرعاية جميع أفراد العائلة والأقارب (التكافل الأسرى) ، رغم وجود من هو فى سن العمل ولم يتوافر له ذلك . كما أن المجتمع السعودى – كغيره من المجتمعات – يتّسم ببعض الأنماط السلوكية التى تعد من معوقات الانخراط فى العمل بالقطاع الأهلى . وهنا يكمن تحديد العديد من العوامل المرتبطة بالجانب السلوكى والاجتماعى التى تؤدى إلى عدم استقرار العمالة المواطنة ، وعزوفها عن العمل فى القطاع الأهلى من ناحية ، وإلى جعلها فى كفة غير متوازنة مع العمالة الوافدة من ناحية أخرى . وهذه

العوامل كما أشارت إلى بعضها عدة دراسات مثل : النفيعى (١٩٩٣م) والسدحان (١٩٨٩م) ومجلس القوى العاملة (١٩٨٧م ، ١٤١٦هـ) والغيث والمعشوق (١٤١٧هـ) هى :

١- عدم الاستقرار الوظيفى ، وصعوبة التكيف مع ظروف العمل فى المؤسسات الأهلية ، وعدم مجاراة قوانينها ونظمها وأوقات دوامها . كل هذه الأمور أو بعضها تدفع العامل المواطن إلى البحث المستمر عن وظيفة أخرى ذات ظروف عمل ملائمة لطالب العمل .

٢- كثرة الاستئذان والغياب ، وعدم المواظبة ، وانخفاض الإنتاجية ، مع تطلع العامل المواطن إلى مزايا السفر والانتداب ، والوصول إلى منصب قيادى فى وقت قصير دون الحصول على الخبرات والمهارات وحسن الأداء الذى يؤهله لذلك .

٣- ضعف حماس بعض العمال المواطنين فى اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة من نظرائهم الوافدين ، وبالتالى استمرار وزيادة الاعتماد على العمالة الوافدة ، ليس فقط فى أداء المهن التى تتطلب جهداً شاقًا أو مهارة عالية ، بل فى تنفيذ المهن العادية التى لا تتطلب جهداً يُذْكَر . علاوة على تقاعس بعض العمال المواطنين عن القيام بالأعمال التى يشتركون فيها مع العمال الوافدين فى بيئة العمل نفسها .

٤- اتكال بعض المواطنين على الأهل والأقارب ، وعدم وجود الحاجة الملحة التى تجبرهم على التفكير الجاد فى العمل بالقطاع الأهلى .

٥- إحجام أصحاب المؤهلات المهنية والفنية عن العمل فى المؤسسات الأهلية .

٦- الخروج المبكر لعدد كبير من العمالة المواطنة من سوق العمل بالقطاع الأهلى لوجود فرص عمل أفضل ، وبطريقة فجائية ، أو ترك العمل دون مبررات منطقية .

٧- تفضيل العمل والإقامة فى المدن والمناطق الحضرية الكبرى ذات الكثافة السكانية العالية والأنشطة الاقتصادية الكبرى والخدمات المتوافرة (العبيدى وبن سعيد ، ١٤١٥هـ) مما جعل المدن الكبرى تعانى أكثر من غيرها من مشاكل فائض العمالة وتعمق ظاهرة البطالة المقنَّعة .

٨- وجود بعض القيم الاجتماعية السلبية تجاه العمل اليدوى والمهنى ، مما يحدو ببعض الأفراد إلى التأفف من قبول العمل فى بعض المهن والتخصصات .

٩- اتجاه بعض المواطنين إلى العمل فى القطاع العام ؛ لما يوفره من سلطة فعلية أو وهمية ، وعلاقات اجتماعية واسعة ، واستقرار وظيفى .

١٠- ارتفاع حجم البطالة بين النساء ، حيث إن مساهمة المرأة المواطنة فى قوى العمل تمثل أدنى مساهمة مقارنة بالمجتمعات الأخرى ، ويعود ذلك للقيم الاجتماعية السائدة التى تعطى الأولوية لبقاء المرأة فى المنزل (الدار التربوية للدراسات والاستشارات ١٤١١ : ٢٧-٢٩) .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه العوامل فى مجملها - إن لم يكن جميعها - هى مجرد آراء من المحتمل ألا تكون صحيحة ، ولا يمكن القبول بها ما لم يكن هناك سند علمي يدعمها . كما أنها تكرس النظرة السلبية عن العمالة المواطنة ، ولكنها تظهر من وقت لآخر كمبررات من قبل القطاع الأهلى للإحجام عن الانفتاح الواسع في توظيف العمالة المواطنة .

وقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب أن المبررات السابقة غير منطقية ولا تستند إلى أساس علمي يدعمها . ومن تلك الدراسات دراسة الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ) التى أكدت أن الافتراضات والمبررات ذات الأرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ٩) غير صحيحة ، وقد فُندت إحصائيًا وميدانيًا (لمزيد من الإيضاح انظر الجزء الثامن من الدراسة المشار إليها ص ص ٢٦١ - ٢٨٣) . كما أكد الزامل (١٤٢٠هـ) أن تجربة مجموعة شركات الزامل في توظيف السعوديين أثبتت زيادةً فى الإنتاجية وانضباطًا في العمل .

ثانيًا - مؤثرات وعوامل اقتصادية :

هناك العديد من المؤثرات والعوامل ذات البعد الاقتصادى ، التى أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر فى الحد من فرص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى ، ومن أبرزها ما يلى :

١- تدنى مستويات الأجور فى القطاع الأهلى والذى يرتكز تحديده عمليًا حسب تكلفة المعيشة في البلدان المصدرة للعمالة إلى المملكة ، مما زاد الهوة بين العمالة الوطنية والانخراط فى سلك التوظيف فى القطاع الأهلى (القوى العاملة ، ١٤١٦هـ) .

٢- قياس معدلات النمو الاقتصادى فى القطاع الأهلى يبنى فى الغالب على سوق العمالة الذى تسيطر عليه العمالة الوافدة الأقل تكلفة مقارنة بالعمالة المواطنة ،

ولذلك يبرر أرباب الأعمال عدم الانفتاح الواسع فى توظيف العمالة المواطنة بالخوف من التأثير على معدلات النمو .

٣- خطط التنمية الخمسية وما أفرزته من سرعة فى تجهيز البنية التحتية فى أقصر مدة ممكنة ، مما استدعى التوسع فى استقدام العمالة الوافدة إلى أن يتم تدريب الكفاءات الوطنية وإحلالها محلها . وفى ضوء التوقعات التى تشير إلى تقلص الحاجة إلى العمالة الوافدة ، ورغم استمرار عمليات التدريب والتأهيل الكفاءات الوطنية إلا أن الواقع يشير إلى أنه من غير المتوقع الاستغناء عن العمالة الوافدة فى عدة ميادين لفترة قد تطول ؛ وذلك بسبب ما أفرزته عمليات وخطط التنمية من تقاليد واتجاهات بلورت الاعتماد على العناصر الوافدة ، الأمر الذى يحتاج إلى خطط وبرامج أخرى لمعالجة ذلك الاعتماد .

٤- تنويع قاعدة الاقتصاد الوطنى وما أفرزه ذلك من اعتماد على التقنية فى القطاعات الصناعية والزراعية والإنشائية ومتطلباتها من العمالة التى لا تتوفر محليًا .

٥- عدم ربط السياسات الاقتصادية من رسوم وقروض فى مجملها بالعمالة الوافدة . مثال ذلك عدم ربط المنح والقروض المقدّمة لقطاع الاستثمار بنسب محدودة من العمالة المواطنة (القوى العاملة ، ١٤١٦هـ) .

٦- تركيز القطاع الأهلى على الربحية بشكل رئيسى مع قلة الاهتمام بالانعكاسات السلبية من عدم توظيف العمالة المواطنة .

٧- مطالبة القطاع الأهلى فى الغالب بإنتاجية تتناسب وحجم الأجر المدفوع ، أو تزيد عليه أحيانًا .

ثالثًا – مؤثرات وعوامل عامة :

كما يوجد العديد من المؤثرات والعوامل والمسببات المتنوعة التى أسهمت أيضًا فى الحد من انضمام القوى العاملة الوطنية إلى العمل فى القطاع الأهلى ، ومنها على سبيل الإشارة ما يلى :

١- عدم المواءمة بين المعروض من فرص العمل والشواغر ومؤهلات المتقدمين .

٢- صعوبة إجراءات طلب التوظيف فى الغالب .

٣- عدم وجود بيانات دقيقة عن حجم التوظيف ، ونوعية الوظيفة ومتطلباتها وشروطها (بنك معلومات) .

٤- عدم فهم قيم وأخلاقيات العمل لدى طالبيه .

٥- التركيز على المصلحة الشخصية العاجلة دون النظر إلى المصلحة العامة ، أو أن مفهوم العمل هو واجبات وحقوق بعضها مرتبط ببعض .

٦- قلة التوعية الإعلامية بأهمية دور القطاع الأهلى .

٧- عدم توافر المؤهلات المهنية المطلوبة فى القطاع الأهلى .

٨- إحجام القطاع الأهلى عن استيعاب العمالة المواطنة لأسباب غير مبررة فى أغلب الأحوال .

٩- صعوبة العمل فى القطاع الأهلى فى الغالب ، وعدم استطاعة بعض الأفراد التكيف مع العمل ، ومجاراة أنماطه وعدد ساعاته .

١٠- عدم المواءمة بين مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية ، وحاجات سوق العمل .

١١- كثرة المتسربين من التعليم العام ، والذين بلغوا (٤٥٤٤٩) عام ١٤١٤-١٤١٥هـ و(٢٩٢٩٢) عام ١٤١٥-١٤١٦هـ و(٣٥٣٩٥) عام ١٤١٦-١٤١٧هـ (وزارة المعارف ، إحصاءات المتسربين ١٤٢٠) ، وهذا يعنى دخول أعداد كبيرة (ضعيفة التأهيل) إلى سوق عمل تنافسية .

الأبعاد والآثار المرتبطة بمحدودية توظيف المواطن فى القطاع الأهلى :

من الضرورات الملحة فى الوقت الراهن ربط عملية توظيف القوى العاملة المواطنة فى القطاع الأهلى بتواجد العمالة الوافدة فى المملكة العربية السعودية . فهاتان ظاهرتان متلازمتان بالضرورة . إذ يترتب على زيادة توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى نقص فى أعداد العمالة الوافدة ، والعكس بالعكس . كما أن التوسع فى توظيف العمالة الوافدة يرتب لمزاحمة ومنافسة غير عادلة للعمالة المواطنة فى سبيل كسب عيشها وأمنها الوظيفى ، وما يتبع ذلك من آثار سلبية اجتماعياً واقتصادياً وأمنياً .

ومن المؤكد - ونحن نعيش واقعنا المعاصر - أننا نتفاعل ضمن مجموعة مختلفة ومعقدة من الأنساق (النظم) التى تتراوح فى درجاتها من الأنساق الصغرى مثل :

نسق الأسرة ، ونسق الأصدقاء إلى الأنساق الكبرى ، مثل : النسق الاقتصادى ، والنسق الاجتماعى ، والنسق السياسى . لذا فإن تحليل الظاهرة والتعرف على أبعادها وآثارها لا يمكن فصله عن الأنساق المرتبطة من ناحية ، والناجمة عنه من ناحية أخرى (Roadway, 1986) ويتضح هذا من خلال عرض الآثار الاجتماعية ، الاقتصادية والأمنية لعدم توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى . ورغم تداخل الانعكاسات والآثار الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لظاهرة عدم توظيف قوى العمل المواطنة ، إلا أننا سنحاول تناولها بالشكل التالى :

أولاً – الأبعاد والآثار الاجتماعية :

إن عدم الربط بين توظيف القوى العاملة المواطنة وحجم تواجد الوافدين من خلال تدرج تصاعدى فى عمليات إحلال السعوديين بدلاً عن الوافدين، قد خَلَقَ – وما زال – الكثير من الآثار الاجتماعية ذات التأثير السلبى على العديد من القيم ، وأنماط السلوك لشرائح كبيرة من مجتمعنا . والآثار – وإن تنوعت وتداخلت سواء أكانت أمنية ، أم اقتصادية – ذات أبعاد اجتماعية واضحة ؛ لأنها تمس تراكيب المجتمع ، واتجاهات وأنماط سلوكه ، وقيمه وأخلاقياته . ويمكن تناول أبرز الآثار الاجتماعية من خلال التالى :

١– ارتفاع معدل البطالة :

اعتمد المواطنون – تقليدياً – على الدولة كمصدر توظيف عام للجميع باختلاف درجات تعليمهم وتأهيلهم ؛ نظراً لتفضيلهم العمل الحكومى لما يوفره من ضمانات قلَّ أن توجد فى القطاع الأهلى ، مثل الاستقرار الوظيفى ، والقيمة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة الحكومية ضمن الثقافة السائدة (الموسى ، ١٩٨٥م) . ولقد تحملت الدولة بكافة قطاعاتها المدنية والعسكرية هذه المسئولية منذ بداية مؤسساتها الرسمية ، ومع ذلك فإن للدولة طاقة استيعابية معينة من الموظفين ، حيث لم تعد تجد الوظائف الملائمة لكل المتخرجين ضمن قطاعاتها .

ولو نظرنا نظرة شاملة إلى هذه الأعداد الضخمة من الباحثين عن وظائف فى المملكة العربية السعودية ، لأدركنا أن الدولة لا تستطيع وحدها توفير وظائف لهذه

الأعداد المختلفة المستويات ضمن قطاعاتها ، وأن عدد الذين ينجحون فى الوصول إلى وظائف الدولة سوف ينخفض تدريجيًا كل عام . وبمعنىً آخر أن وجود البطالة سوف يزداد بين الخريجين والباحثين عن الوظائف عامًا بعد الآخر .

وبرغم ما يقال عن البطالة وحجمها ، إلا أنه ليس هناك إحصاءات أو بيانات حالية رسمية أو شبه رسمية عن أعداد العاطلين أو الباحثين عن العمل عدا ما اشتمل عليه تعداد عام ١٤١٣هـ ، المبين فى الجدول رقم (٣) ، والذى يوضح أن (٢,٢٨١,٨٣٣) مليونين ومائتين وواحد وثمانين ألفًا وثمانمائة وثلاثة وثلاثين فردًا هم عدد السكان السعوديين داخل قوة العمل ، منهم (٨٦,٥٪) من المشتغلين ، أما النسبة الباقية (١٣,٥٪) فهم من العاطلين . ومن المؤكد أن نسبة العاطلين قد زادت خلال الخمس سنوات السابقة التى أعقبت تعداد السكان الرسمى عام ١٤١٣هـ ، من خلال الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل والتى تشير إليها تقديرات مجلس القوى العاملة التى سبق ذكرها فى مقدمة هذا البحث .

ومن خلال الواقع المنظور ، وفى ظل ما تخرجه جامعات المملكة بمختلف فروعها ، وكذا الكليات الجامعية ، والمتوسطة ، والتقنية ، والمعاهد الفنية ، والمهنية ، وكذا خريجو التعليم العام ، والمتسربون الذين يبحثون عن فرص العمل ، فإن المرء ليدرك حجم الداخلين إلى سوق العمل .

كما يظهر الجدول رقم (٣) أيضًا أن البطالة تتركز فى المدن الرئيسة ذات الكثافة العالية فى المناطق الإدارية الكبرى وهى : الرياض ، مكة المكرمة ، الشرقية ، المدينة المنورة وعسير . ويأتى فى مقدمة هذه المناطق : مكة المكرمة ، الرياض ، ثم الشرقية . فقد استحوذت هذه المناطق الثلاث على (٦٤,٤٪) من حجم قوة العمل و (٥٦,٥٪) من حجم البطالة على مستوى المملكة .

ومما لا شك فيه أن الأنظار تتجه فى الوقت الحاضر إلى القطاع الأهلى لتحمل العبء الكامن فى استيعاب هذه الأعداد المتزايدة من الخريجين فى كل عام ، حيث إن استمرار القطاع الأهلى فى الاعتماد بشكل شبه كلى على العمالة الوافدة ، من شأنه أن يمثل عامل طرد للعمالة المواطنة ، مما سيؤدى بدوره إلى زيادة فى معدلات البطالة فى المملكة العربية السعودية .

الجدول رقم (٣)

توزيع السكان السعوديين (١٢ سنة فأكثر) داخل قوة العمل وفق المناطق الإدارية الخمس الرئيسة

المنطقة الإدارية	السكان داخل قوة العمل *			المجموع
	مشتغل	متعطل سبق له العمل	متعطل لم يسبق له العمل	
الرياض	٤٧٦,١٥٦	١١,٠٤٨	٤٤,٢٠٨	٥٣١,٤١٢
مكة المكرمة	٤٧١,٤٣٧	١٤,٠٢٤	٥١,٩٤٥	٥٣٧,٤٠٦
الشرقية	٣٤٧,٨٠٨	٩,٦٥٩	٤٢,٣٧٥	٣٩٩,٨٤٢
المدينة المنورة	١١٣,١٦٦	٣,٨٣٧	١٩,٩٠٨	١٣٦,٩١١
عسير	١٥٥,٦١٥	٤,٥٣٩	١٩,٠٥٢	١٧٩,٢٠٦
بقية المناطق	٤١١,٠٤٠	١٤,٦٨٠	٧١,٣٣٦	٤٩٧,٠٥٦
المجموع ت	**١,٩٧٥,٢٢٢**	**٥٧,٧٨٧**	**٢٤٨,٨٢٤**	**٢,٢٨١,٨٣٣**
٪	**٨٦,٥**	**٢,٥**	**١١,٠**	**١٠٠,٠**

* الأرقام لا تشمل من هم خارج قوة العمل حسب تصنيف مصلحة الإحصاءات العامة وهم : الطلاب ، ربات البيوت ، المتقاعدون ، المكتفون (الذين لا يبحثون عن عمل) ، العجزة ، ومن هم فى حكم هذه الفئات .

المصدر : وزارة التخطيط : النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المملكة العربية السعودية ، ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م ، مصلحة الإحصاءات العامة ، الرياض ، ص ٧٤ .

٢- ارتفاع معدل البطالة المقنعة :

يستخدم مفهوم البطالة المقنعة للدلالة على تكدس الموظفين بدون وجود عمل يشغل وقتهم . وترتبط البطالة المقنعة بما عرضنا له فى النقطة السابقة من أن الدولة قد وصلت - تقريباً - إلى حد الاكتفاء فى معظم الحالات . بل إن هناك بعض القطاعات الحكومية التى تضم أعداداً ضخمة من الموظفين بدون وجود مبرر عملى لوجودهم ، حيث إن إنجاز العمل قد لا يتطلب نصف العدد الموجود حالياً على رأس العمل (الدار التربوية ١٤١١هـ) .

والبطالة المقنعة عبارة عن إساءة استخدام للطاقات والموارد البشرية والمادية على حد سواء . حيث إن أعداد الموظفين الفائضة عن الحاجة من الممكن أن يتم استخدامها فى القطاع الأهلى ، الأمر الذى سيحقق هدفين رئيسيين هما : أولاً : الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية والموارد المادية المتاحة ، وثانيًا : الاستغناء عن العمالة الوافدة مما يحفظ رؤوس الأموال فى المملكة العربية السعودية .

وظاهرة البطالة المقنعة هى فى الواقع نتيجة لاعتماد القطاع الأهلى على العمالة الوافدة ، وعدم تقديمه أى حوافز أو ضمانات للعمالة الوطنية ، والذى – لو تم – من شأنه أن يمثل عامل جذب لها .

٣- الإخلال بخطط التنمية :

تبنت المملكة العربية السعودية – كما سبق أن أشرنا – خطط التنمية الخمسية منذ السبعينيات الميلادية . ولقد تضمنت هذه الخطط أهدافًا رئيسية ، وأخرى فرعية ، والتى يتم تحديدها تبعًا للمتغيرات المطروحة على الساحة . "لقد كان الهدف الأساسى خلال فترة التنمية السابقة ، والتى اتسمت بارتفاع معدلات النمو ، تشجيع الخريجين السعوديين الجامعيين للالتحاق بالقطاع الحكومى ؛ نظرًا للحاجة الماسة إليهم لتلبية الاحتياجات المتزايدة . ولكن مع اكتفاء القطاع الحكومى ، وازدياد التركيز على حفز الاستثمار الخاص وتنميته ، تحول التركيز فى سياسة العمالة فى السنوات الأخيرة نحو الاهتمام بتوظيف السعوديين فى القطاع الأهلى ، الذى ظل يعتمد حتى الوقت الحاضر على العمالة غير السعودية لتلبية احتياجاته من القوى العاملة . ورغم تأكيد خطتى التنمية الثالثة والرابعة على ضرورة التوجه الرئيسى لسياسات سوق العمل لإحداث ذلك التحول المطلوب ، فإن الأثر الفعلى كان محدوداً بسبب ظروف سوق العمل المتغيرة والقصور فى تنفيذ بعض الإجراءات الملائمة لسوق العمل" (وزارة التخطيط ١٩٩٣ : ٦٧) الأمر الذى إذا استمر سوف يؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن ثم كنتيجة الإخلال بخطط التنمية .

٤- تهميش دور الجامعات والمعاهد التدريبية :

يعتبر سد حاجات المجتمع من الطاقات الوطنية المتعلمة والمؤهلة والطاقات الفنية المدربة أحد أهم وظائف الجامعات والمراكز التدريبية فى مختلف دول العالم . وفى

المملكة العربية السعودية نجد أن هناك فجوة ملحوظة بين دور الجامعات ودور القطاع الأهلى . إذ يلاحظ أن هنالك ضعفاً فى المواءمة بين متطلبات التنمية من التخصصات والمهن المطلوبة للقطاعين الأهلى والحكومى من ناحية ، وبين برامج النظام التعليمى من ناحية أخرى ، حيث يزداد إقبال الطلاب فى المراحل الجامعية على التخصصات النظرية دون العملية ، مما يؤدى إلى حدوث فجوة كبيرة بين الاحتياجات التى تتطلب خريجى التخصصات العلمية والعملية . ويرجع ذلك الوضع إلى ضعف قنوات الاتصال بين مؤسسات التعليم ومؤسسات القطاع الأهلى ، بهدف المشاركة فى إعداد وتقويم مناهج العمليات التعليمية والتدريبية ، وربطها مع واقع الحال الاقتصادى والاجتماعى ، إلى جانب أن القطاع الأهلى لا يساهم فى تكاليف التعليم الباهظة ، مما يتعذر عليه المطالبة بتخريج أفواج من العمالة تتطلبها مشروعاته .

من ناحية أخرى ، فإن عدم المواءمة بين برامج التعليم الفنى والتدريب المهنى وتغيرات سوق العمل ، أدى إلى تهميش دور مؤسسات التعليم الفنى والتدريب المهنى واهتزاز الثقة فى خريجيه . ولذلك فقد أصبحت أعداد المتخرجين من التعليم الفنى بعيدة عن الوفاء باحتياجات ومطالب القطاع الأهلى من المهن المختلفة . ويبرر القطاع الأهلى هذه الفجوة بقوله إن أغلب مشروعاته صناعية وتتطلب مهناً فنية ، أو عاملين على خطوط الإنتاج ، كما أن كفاءة المتخرجين من الأجهزة التعليمية والتدريبية الفنية والمهنية تنقصها بعض المهارات مما يعيق استخدامها مثل : معرفة اللغات الأجنبية ، أو إتقان تقنية معينة جديدة ، مما لا يساعد على قبولها فى القطاع الأهلى ، وهو قطاع يرتبط مع العالم الخارجى ارتباطاً وثيقاً (النفيعى ١٩٩٢ : ٨٦) .

ونرى أن الفجوة القائمة بين الجامعات والمعاهد التدريبية من ناحية ، والقطاع الأهلى واحتياجاته من ناحية أخرى ، هى فى الواقع نتيجة لتهميش دور الجامعات والمعاهد التدريبية من قبل القطاع الأهلى ، حيث إن هذا القطاع هو الأعرف بخططه المستقبلية وحاجاته المستقبلية من العمالة . لذا كان يفترض أن يطلب القطاع الأهلى توفير نوعية معينة من العمالة فى تخصصات معينة من المؤسسات التعليمية الوطنية ولا يلجأ إلى استقدام العمالة الأجنبية .

٥- ظهور أنماط جديدة للحياة الاجتماعية :

وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة وما تتسم به من اختلاف فى العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والفكرية والدينية ، يقود إلى تباين فى السلوكيات . وفى هذا السياق يرى الجوير (١٩٨٦ : ١٢) أن أهمية الآثار الاجتماعية التى تتركها بعض فئات العمالة الوافدة هى ظهور أنماط جديدة للحياة الاجتماعية تتناقض مع قيم وعادات المجتمع المضيف ، مما يؤدى إلى حالة من الصراع تقود للتفكك والانحلال الاجتماعى .

٦- اعتماد الأسر المواطنة على العمالة الوافدة فى تدبير شئونها :

ومن الآثار الاجتماعية السلبية لوجود العمالة الوافدة بكثرة فى المنازل ما يلاحظ من اعتماد الكثير من الأسر المواطنة على الخدم والخادمات والمربيات والسائقين فى تدبير الشئون الكبيرة والصغيرة من أمور المنزل ورعاية الأطفال وقضاء الحاجات ، والقيام بمختلف الأعمال بما فى ذلك الأعمال اليدوية البسيطة وخلافه . كل هذا يؤدى إلى حدوث خلل فى البنية الاجتماعية للمجتمع ، وما يصاحبه من ظهور أنماط عديدة من الاتكال (غياب الدور) والعادات السيئة والانحرافات .

٧- خلق بعض المشاكل الاجتماعية والنفسية والقانونية للعمالة الوافدة نفسها :

من المعروف أن التوسع فى استخدام العمالة وزيادة أعدادها يخلق لها بعض المتاعب ، ويوقعها فى بعض الإشكاليات من عدم التوافق مع نمط الحياة فى المجتمع المضيف . والشواهد على ذلك كثيرة. فتورط العمالة الوافدة فى الحوادث الجنائية حاصل - كما سيأتى إيضاحه - ومخالفة أنظمة البلاد حاصلة أيضاً . ففى دراسة لمبارك والسواس (١٤١٤هـ) عن أسباب هروب الخادمات من وجهة نظرهن ونظر كفلائهن وكذلك سفارات بلادهن ، أوضحت العينة المبحوثة من الخادمات أن أسباب هروبهن من خدمة أسر كفلائهن متعددة ، وأبرزها :

- سوء المعاملة من قبل الأسر التى تعمل لديها .
- عدم صرف الرواتب الشهرية بصفة منتظمة .
- كثرة الأعمال والمسئوليات فى منزل الكفيل .

- عدم توفر العناية الصحية .
- وجود صعوبات لغوية بين الخادمة وبين من تعمل معهم ، بالإضافة إلى اختلاف العادات والتقاليد .
- شعورهن بالغربة وعدم التوافق والانسجام مع أسرة الكفيل .

ثانيًا - الأبعاد والآثار الاقتصادية :

من أهم الآثار الاقتصادية لتواجد العمالة الوافدة بكثرة هى البطالة . وهى وإن كانت اجتماعية فى مظهرها وأبعادها ، فلها معناها وأبعادها الاقتصادية أيضًا . كما أن لها آثارها المتداخلة اجتماعيًا واقتصاديًا وصحيًا ونفسيًا وأمنيًا وخلاف ذلك . وقد سبق تناول انعكاساتها وآثارها الاجتماعية .

وهنا تجب الإشارة إلى أبرز الأبعاد والآثار الاقتصادية المترتبة على زيادة أعداد الوافدين وهى :

١- العبء المفروض على خزينة الدولة :

فتزايد أعداد العمالة الوافدة يكلف خزينة الدولة نفقات عالية خصوصًا فى مجال الخدمات الصحية والتعليمية والأمنية واستخدامات الطرق ، والخدمات المتنوعة الأخرى .

٢- التحويلات النقدية :

فتحويلات العمالة تُعَدُّ ثروة كبيرة ذات اتجاه واحد نحو الخارج . وتشير بيانات مجلس القوى العاملة (١٤١٦ : ٢) إلى أن حجم التحويلات المالية للعمالة بلغت (٢٨٪) من إجمالى الدخل الوطنى لعام ١٤١٠هـ ، و (٣٧٪) من إجمالى الدخل الوطنى لعام ١٤١٤هـ .

كما أن بيانات الجدول رقم (٤) تشير إلى أن تحويلات المقيمين فى عام ١٩٩٤م بلغت (٦٧,٧٩٢,٠٠٠,٠٠٠) ريال ، أى أنها تضاعفت إلى ما يقارب أربع مرات عنها فى عام ١٩٨٣م . كما أن إجمالى حوالات المقيمين منذ عام ١٩٨٣م وحتى عام ١٩٩٧م بلغت (٥٩٦,٣٤٤,٠٠٠,٠٠٠) ريال . ومن المؤكد أن تسرب أموال بهذه الضخامة إلى خارج البلاد له آثارٌ سلبية كثيرة على نمو وتراكم رأس المال الوطنى وتدويره محليًا ، وهذه مُسلَّمة معروفة .

الجدول رقم (٤)
بيان بتقديرات تحويلات العمال من المملكة إلى الخارج
للفترة (١٩٨٣-١٩٩٧م)

السنة	مليون دولار	مليون ريال
١٩٨٣	٥,٢٣٥	١٨,٠٨٦
١٩٨٤	٥,٢٨٥	١٨,٦٢٣
١٩٨٥	٥,١٩٩	١٨,٨٣٤
١٩٨٦	٤,٨٠٣	١٧,٧٨٨
١٩٨٧	٤,٩٣٤	١٨,٤٧٨
١٩٨٨	٦,٥١١	٢٤,٣٨٤
١٩٨٩	٨,٥٤٣	٣١,٩٩٤
١٩٩٠	١١,٢٣٧	٤٢,٠٨٣
١٩٩١	١٣,٧٤٧	٥١,٤٨٣
١٩٩٢	١٣,٣٩٧	٥٠,١٧٢
١٩٩٣	١٥,٧١٧	٥٨,٨٦٠
١٩٩٤	١٥,٢٦٨	٦٧,٧٩٢
١٩٩٥	١٦,٦١٦	٦٢,٢٢٧
١٩٩٦	١٥,٥١٣	٥٨,٠٩٧
١٩٩٧	١٥,٣٣٨	٥٧,٤٤٣
المجموع	**١٥٧,٣٤٣**	**٥٩٦,٣٤٤**

المصدر : مؤسسة النقد العربي السعودي ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

ومما هو جدير بالإشارة والتأمل هنا هو أن هذه التحويلات الضخمة سلاح ذو حدين ، ولا بد من النظر إليها من زاويتين :

الأولى : أن هذه المبالغ الضخمة من التحويلات ترتبت على وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة التي تسببت في خلق بطالة في صفوف المواطنين الباحثين عن عمل بسبب استحواذ هذه الأعداد الوافدة على فرص العمل .

الثانية : أن هذه التحويلات الضخمة تسبب بطالة أيضًا ؛ لأنها ربما لو بقيت داخل الدولة ، لتحولت إلى أرصدة وطنية تضاف إلى البنود المخصصة فى الميزانية ، وتتيح الفرصة لخلق فرص عمل جديدة للمواطنين .

ثالثًا – الأبعاد والآثار الأمنية :

إن تزايد حجم العمالة الوافدة المشار إليه ، وما يرتبط به من عدم توظيف العمالة المواطنة يؤدى إلى ارتفاع معدلات الجريمة ، ويفرز مشكلات متنوعة ، ويرتب أعباءً أمنية كبيرة ، وذلك من عدة طرق ، أبرزها :

١- انتشار ظاهرة البطالة فى أى مجتمع يرتبط بزيادة معدلات الجريمة والعكس بالعكس (انظر الجدول رقم ٥ على سبيل المثال) .

٢- زيادة أعداد العمالة الوافدة قد يساهم فى ارتفاع معدلات الجريمة ، ويؤثر سلبًا على أمن واستقرار المجتمع . فوجود عمالة تنتمى إلى حوالى مائتى جنسية يوفر مناخًا لاستغلال بعض العناصر المغرضة للإساءة إلى أمن الدولة المضيفة ؛ بسبب تعدد واختلاف انتماءاتها السياسية والفكرية والثقافية ، وكذلك اختلاف أهدافها وأغراضها . وتشير إحصاءات الجريمة إلى ارتباط طردى بين زيادة أعداد الوافدين وارتفاع إسهامهم فى حركة الجريمة .

٣- وجود عمالة متعددة الأعراق والثقافات قد يساعد شبكات الإجرام المنظم على تحقيق أهدافها اللاأخلاقية فى عمليات تهريب وترويج المخدرات ، وغسيل الأموال ، والتزوير ، والتزييف ، ومختلف العمليات الإجرامية التى تديرها خلايا وشبكات الجريمة المنظمة .

٤- خلخلة التراكيب السكانية فى المدن والتجمعات الحضرية الكبرى ، فعادة ما تسكن هذه الجنسيات الوافدة بالقرب من بعضها ، وفى أماكن أو أحياء محددة . وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العناصر الوافدة عادة ما تتركز فى الأحياء الشعبية التى تحرك منها الكثير من المواطنين إلى أحياء أكثر حداثة (الخليفة ، ١٤١١) . كما أن الجرائم تنتشر فى الأحياء التى يقطنها الوافدون بشكل أكبر من الأحياء التى يغلب عليها السكان المواطنون (الخليفة ، ١٤١١ – الوليعى ، ١٤١٣هـ) .

وللتدليل على ما ذكر ، لا بد من إلقاء نظرة على جرائم العاطلين من السعوديين مقارنةً ببقية المهن ، والتى نعتقد أن الجزء الأكبر من تعطلهم كان بسبب المنافسة غير العادلة مع الجنسيات الوافدة .

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن معدل جرائم السعوديين العاطلين عن العمل قد اختلف من سنة إلى أخرى خلال السنوات العشر الماضية ، ولكنه بلغ فى المتوسط (٢٢,٣٥٪) . وهذا يشير إلى ارتفاع إسهام العاطلين عن العمل السعوديين فى حركة الجريمة .

كما تشير بيانات مركز أبحاث مكافحة الجريمة إلى أن أكثر المهن إسهامًا فى حركة الجريمة هم العمال . وهذه المهنة كما هو معروف مرتبطة ارتباطًا كبيرًا بالعناصر الوافدة (انظر الجدول رقم ٥) .

الجدول رقم (٥)

درجة إقدام العاطلين السعوديين على الجريمة خلال عشرة أعوام من (١٤٠٨-١٤١٧هـ)

مقارنة العاطلين بغيرهم	عاطل		بقية المهن		المجموع	
السنة	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
١٤٠٨هـ	٢,٢٢٤	١٨,٩	٩,٥٦٦	٨١,١	١١,٧٩٠	١٠٠,٠
١٤٠٩هـ	٣,٠٢٩	٢٣,٣	٩,٩٧٠	٧٦,٧	١٢,٩٩٩	١٠٠,٠
١٤١٠هـ	٣,٣٤١	٢٣,٠	١١,٢٠٢	٧٧,٠	١٤,٥٤٣	١٠٠,٠
١٤١١هـ	٣,٧٨٢	٢٣,١	١٢,٥٦٤	٧٦,٩	١٦,٣٤٦	١٠٠,٠
١٤١٢هـ	٣,٦١٦	٢١,٠	١٣,٥٩٩	٧٩,٠	١٧,٢١٥	١٠٠,٠
١٤١٣هـ	٤,١٠٤	٢١,٥	١٤,٩٩٠	٧٨,٥	١٩,٠٩٤	١٠٠,٠
١٤١٤هـ	٤,١٣٦	٢١,٢	١٥,٣٧٦	٧٨,٨	١٩,٥٠٣	١٠٠,٠
١٤١٥هـ	٤,٠٢٤	٢٠,٦	١٥,٤٩٠	٧٩,٤	١٩,٥١٤	١٠٠,٠
١٤١٦هـ	٣,٩١٠	٢٠,٩	١٤,٧٦٥	٧٩,١	١٨,٦٧٥	١٠٠,٠
١٤١٧هـ	٢,٧٩٥	٣٠,٠	٦,٥٢١	٧٠,٠	٩,٣١٦	١٠٠,٠
المجموع	**٣٤,٩٦١**	**٢٢,٣٥**	**١٢٤,٠٣٤**	**٧٧,٦٥**	**١٥٨,٩٩٥**	**١٠٠,٠**

المصدر : مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، "البيانات الإحصائية لحركة الجريمة حسب المهنة للأعوام ١٤٠٨-١٤١٧هـ" ، (بيانات خام) قاعدة بيانات مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، وزارة الداخلية ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

وبنظرة أخرى إلى البيانات الإحصائية لجرائم العمالة الوافدة فى المدن الرئيسة فى المملكة ، كما يظهر من الجدول رقم (٦) ، يتضح أن الوافدين أقدموا على ارتكاب ما نسبته (٤٦٪) فى المتوسط خلال السنوات العشر الماضية فى كل من مدن : الرياض ، مكة المكرمة ، جدة ، الدمام والمدينة المنورة . ولكن كل مدينة تختلف عن الأخرى من حيث نسبة ما ارتكب فيها من جرائم من قبل الوافدين خلال سنوات العشر الماضية . وتشير البيانات فى هذا السياق إلى أن جدة جاءت فى المركز الأول ، حيث مثلت جرائم الوافدين (٥٥,٥٪) فى المتوسط لما وقع بها من حوادث جنائية ، تليها مكة المكرمة بنسبة (٥٣,٢٪) ، ثم المدينة المنورة بنسبة (٤١,٤٪) ، ثم الدمام بنسبة (٣٤,٨٪) ، وبعدها الرياض بنسبة (٣٣,٣٪) .

الجدول رقم (٦)

توزيع الحوادث الجنائية فى بعض المدن الرئيسية حسب الجنسية (سعودى - غير سعودى) للعشرة أعوام من (١٤٠٨-١٤١٧هـ)

البيان / السنة	الرياض				مكة المكرمة				جدة				الدمام				المدينة المنورة				المجموع					
	سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		المجموع	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
١٤٠٨هـ	٢١٤٠	٦٤,١	١١٩٦	٣٥,٩	١١١٥	٤٦,٣	١٢٨٤	٥٢,٧	٨٢٩	٣٩,٦	١٢٦٢	٦٠,٤	٤٢١	٦٥,٧	٢٢٥	٣٤,٣	٤٥٧	٥٠,٢	٤٥٣	٤٩,٨	٥٠٥٢	٥٢,٨	٤٥٢٠	٤٧,٢	٩٥٧٢	١٠٠,٠
١٤٠٩هـ	٢٣٨٦	٦٢,٧	١٤٢٠	٣٧,٣	١٤٠٠	٤٣,٥	١٨٢٠	٥٦,٩	١١٨٤	٤٢,٣	١٦١٢	٥٧,٧	٤٠٠	٦٩,٤	١٧٦	٣٠,٦	٥١٢	٥١,٥	٤٨٣	٤٨,٥	٥٨٨٣	٥١,٦	٥٥١١	٤٨,٤	١١٣٩٤	١٠٠,٠
١٤١٠هـ	٢٥٠١	٦٣,٣	١٤٥١	٣٦,٧	١٣٢٦	٤٠,٨	١٩٩٢	٥٩,٢	١٦٦٠	٤٠,١	٢٤٧٧	٥٩,٩	٣٨٦	٦٤,٤	٢١٣	٣٥,٦	٥٩٨	٥٩,٣	٤١١	٤٠,٧	٦٤٧١	٥٠,٠	٦٤٧٤	٥٠,٠	١٢٩٤٥	١٠٠,٠
١٤١١هـ	٢٩١١	٦٦,٧	١٤٨٠	٣٣,٣	١٣٦٢	٣٩,٠	٢١٢٩	٦١,٠	٢٢٠٠	٤٩,٢	٢٢٧٦	٥٠,٨	٤٦٧	٦٣,٣	٢٧١	٣٦,٧	٦٠٢	٥٨,١	٤٣٥	٤١,٩	٧٥٩٢	٥٣,٥	٦٥٩١	٤٦,٥	١٤١٨٣	١٠٠,٠
١٤١٢هـ	٣٠٧٢	٦٧,٧	١٤٦٦	٣٢,٣	١٤١٢	٤٢,٤	١٩٨٨	٥٧,٦	٢٠٥٦	٤٨,٨	٢١٥٥	٥١,٢	٤٠٤	٧١,١	١٦٤	٢٨,٩	٧١٩	٦١,٥	٤٥٩	٣٨,٥	٧٧١٣	٥٥,٣	٦٢٣٤	٤٤,٧	١٣٩٤٧	١٠٠,٠
١٤١٣هـ	٣٧٧٠	٦٣,٨	٢١٤١	٣٦,٢	١٩١٥	٤٣,٥	٢٥٥٠	٥٦,٥	١٩٤١	٤٤,١	٢٤٦٠	٥٥,٩	٤٨٢	٦٨,٦	٢٢١	٣١,٤	٧٥٤	٦٠,٦	٤٩٠	٣٩,٤	٨١١٢	٥٢,١	٨٧٦٢	٤٦,٩	١٦٧٧٤	١٠٠,٠
١٤١٤هـ	٢٥٢٦	٦٧,١	١٢٣٠	٣٢,٩	١٩٩٨	٥١,٨	١٨٦٠	٤٨,٢	٢٠٨٩	٤٢,١	٢٨٧٥	٥٧,٩	٤٩٣	٦٥,٣	٢٦٥	٣٤,٧	٨٤٥	٦٢,٢	٥١٣	٣٧,٨	٨٩٥١	٥٥,٢	٧٢٧٣	٤٤,٨	١٦٢٢٤	١٠٠,٠
١٤١٥هـ	٣١٤٦	٧١,٤	١٢٥٩	٢٨,٦	٢٥٧٠	٥٦,٦	١٩٦٨	٤٣,٤	٣٢٩٧	٤٦,٢	٣٦٧١	٥١,٨	٥٧٧	٦٣,٥	٣٣٢	٣٦,٥	١٠٤٨	٦٢,٢	٦٣٦	٣٧,٨	٩٦٣٨	٥٨,٤	٦٨٦٦	٤١,٦	١٦٥٠٤	١٠٠,٠
١٤١٦هـ	٣٧٣٢	٦٣,٣	٩١٠	٣٦,٧	٢٧٥٤	٥٦,٩	٢٠٨٧	٤٣,١	٢١٨	٤٧,٣	٢٣٤٨	٥٢,٧	٦١٦	٥٧,٩	٤٤٨	٤٢,١	١١٦٣	٦١,٥	٧٢٧	٣٨,٥	٩٢٧٣	٥٨,٨	٦٥٠٠	٤١,٢	١٥٧٧٣	١٠٠,٠
١٤١٧هـ	٢٥٠٥	٧٢,٧	١٣١٤	٢٧,٣	٢٩١٠	٥٨,٦	٢٠٥٢	٤١,٤	٢٨١٢	٤٥,٤	٣٣٨٦	٥٤,٦	٥٢٠	٦٠,٣	٣٤٢	٣٩,٧	١١٧٩	٦٧,١	٥٧٧	٣٢,٩	١٠٣٦٦	٥٩,٨	٦٩١٢	٤٠,٢	١٧٣٠٩	١٠٠,٠
المجموع	٢١,٧٣٩	٦٧,٣	١١,٤٤٧	٣٢,٧	١٨,٩٤٢	٤٩,٠	١٩,٧٦٠	٥١,٠	١٨,٤٥١	٤٤,٩	٢٢,٦١٤	٥٥,١	٤,٦٨٣	٦٤,٠	٢,٦٨٧	٣٦,٠	٧,٨٧٨	٦٠,٠	٥,١٣١	٤٠,٠	٧٩,٧٨١	٥٥,٢	٦٤,٧٣٤	٤٤,٨	١٤٤,٥١٥	١٠٠,٠

المصدر : مركز أبحاث الجريمة ، وزارة الداخلية ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

ويُعـزى تركـز جـرائم الوافـدين فى مـدن جـدة ومكة ثم المدينة المنورة إلى كـثـرة تواجدهم لعدة أغراض منها الحج والعمرة والزيارة والعمل والعبور بهذه المدن بصفة أكبر من بقية مدن المملكة الأخرى . كما أن جرائم الوافدين تتركز بشكل عام فى المدن الخمس المذكورة .

كما تجدر الإشارة إلى أن تواجد العمالة الوافدة ، إذا ظل كما هو عليه ، فإن معدلات الجريمة سترتفع كما هو متوقع لها . ففى دراسة لمركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ومجلس القوى العاملة (١٤١٨هـ) عن (البطالة وأثرها على معدلات الجريمة) ، وكما يظهر من الجدول رقم (٧) ، تشير التنبؤات إلى أن معدلات الجريمة فى الأعوام القادمة من (١٤١٩-١٤٢٥هـ) تسير فى اتجاه تصاعدى بين فئة العاطلين ، وهذا مؤشر خطر نتمنى ألا يحدث ، لكن لا بد من وضعه فى الحسبان عند التخطيط والتقويم الشامل لتواجد الوافدين ، وعمليات استقدامهم ، وسياسة الإحلال الوظيفى للسعوديين ، وتحديداً فى القطاع الأهلى .

الجدول رقم (٧)

عدد مرتكبى الجرائم من السعوديين العاطلين المتوقع خلال الفترة من (١٤١٩ - ١٤٢٥هـ)*

السنوات	العاطلون
١٤١٩	٥,٦٣٤
١٤٢٠	٥,٩٥١
١٤٢١	٦,٢٦٨
١٤٢٢	٦,٥٨٥
١٤٢٣	٦,٩٠٢
١٤٢٤	٧,٢١٩
١٤٢٥	٧,٥٣٦

* بافتراض ثبات الظروف الحالية .

المصدر : مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ومجلس القوى العاملة ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

الحلول المقترحة للقضاء على الظاهرة :

نظراً لكون القضية التى نحن بصددها قضية معقدة متشابكة مع قضايا أخرى كثيرة ، فإنه ليس من المتوقع أن يكون هناك حل واحد جذرى وسريع لها . ولكن ذلك لا يعنى بطبيعة الحال استحالة تقديم بعض المقترحات التى نسعى من خلالها إلى حل هذه القضية وقضايا أخرى قد تكون إما سبباً أو نتيجةً لهذه القضية . وتتمثل هذه المقترحات فيما يلى :

أولاً – تطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل :

تقوم معظم الدول المتقدمة بتطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل . وهذا النظام – الذى يخص القطاع الأهلى – يقضى بأن الموظف متى ما أمضى ستة أشهر على رأس العمل (والتى تعتبر فترة تجريبية له) ، وتم فصله أو الاستغناء عنه لأسباب لا تتعلق بأدائه للعمل أو إساءته الأدب خلال العمل ، فإن الجهة الموظِفة له تُلزَم بدفع راتبه كاملاً ولمدة ستة أشهر من تاريخ فصله أو الاستغناء عنه ، وبعدها ينضم الموظف العاطل إلى نظام الضمان الاجتماعى فى الدولة (Alexander, 1987; Briar, 1987) . وتهدف فلسفة نظام تأمين العاطلين عن العمل إلى تحقيق ما يلى :

١– تخفيف العبء على الدولة فى تحمل أعباء الضمان الاجتماعى تجاه مواطنيها .

٢– إلزام القطاع الأهلى بالمشاركة فى نظام الضمان الاجتماعى (ولا يفوتنا هنا أن نفرق بين نظام الضمان الاجتماعى ، ونظام التأمينات الاجتماعية ، حيث إنهما أمران مستقلان عن بعضهما تماماً) .

٣– توفير الحماية والأمن الوظيفى للعمالة الوطنية فى القطاع الأهلى .

٤– ردع عمليات الفصل وتسريح العمال العشوائية التى تتم فى القطاع الأهلى ، والتى غالباً ما تكون نتيجة لعدم وجود ضوابط قوية ملزمة لها مثل تلك الموجودة فى القطاع الحكومى .

٥– إعطاء المسرَّحين من العمل فرصة الحصول على وظيفة جديدة خلال الستة أشهر التى تعقب تسريحهم عن العمل بدون أن يكونوا عالة على الدولة أو على ذويهم من الناحية المادية .

ونرى أن توفير وتطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل سوف يؤدى إلى إقبال العمالة المواطنة بشكل أكبر على وظائف القطاع الأهلى من ناحية ، ويضمن لهم – إلى حدٍ كبير – استمرارية أكثر فى القطاع الأهلى من ناحية أخرى .

ثانيًا – رفع الحد الأدنى للأجور :

أدى استمرار انخفاض أجور العمال الأجانب – الذى تزامن مع منتصف خطة التنمية الثالثة ، وخلال فترة خطة التنمية الرابعة – إلى اتساع الفجوة بين أجور العمال السعوديين وغير السعوديين ، واستمرار ذلك يؤثر سلبيًا على توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ، خاصة فى المهن التى لا تحتاج إلى مهارات متخصصة ؛ نظرًا لوجود فروقات كبيرة بين أجور السعوديين وغير السعوديين من ناحية ، وسهولة الوصول إلى روافد بديلة للحصول على العمالة غير السعودية ، إلى جانب توافر الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطنى لأعداد كبيرة من العمال غير المهرة من ناحية أخرى (وزارة التخطيط ، ١٩٩٣ : ٦٧-٦٨) ، إذ يجد أصحاب الأعمال فى أجور العمالة الوطنية ارتفاعًا لا يقارن بالأجور التى تدفع للعمالة الوافدة وإنتاجية منخفضة فى العمالة المواطنة عن إنتاجية العمالة الوافدة (النفيعى ١٩٩٣ : ٨٧) . ولا شك أن وجهة النظر التى نقلها النفيعى تعبر عن رأى شريحة كبيرة من رجال الأعمال كمبرر للتباطؤ فى توظيف العمالة المواطنة ، وليس كنتيجة لدراسة تطبيقية تهتم بقياس تكلفة العمالة المواطنة وإنتاجيتها. كما أن هناك الكثير من وجهات النظر والدراسات التى تختلف مع هذه النظرة . من ذلك على سبيل المثال ما ذكره الزامل (١٤٢٠هـ) من أن تجربتهم فى توظيف السعوديين أثبتت زيادة فى الإنتاجية وارتياحًا لمستوى الأجور التى تدفع لهم ، كما أكد الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ : ٢٦٩-٢٧١) أنه بالرغم من الارتفاع النسبى لتكلفة العمالة المواطنة إلا أن إنتاجيتهم مرتفعة مقارنة بغيرهم .

ورغم اختلاف وجهات النظر والدراسات حول التكلفة والإنتاجية للعمالة المواطنة مقارنة بالوافدة ، فإن الباحث يؤمن بوجهة نظر كل من الزامل والغيث والمعشوق لسبب بسيط هو أن العمالة الوافدة ليست قليلة التكلفة كما يتصور ذلك البعض (وكما يرد إيضاحه فى هذا الصدد لاحقًا) ، كما أن الإنتاجية قد أثبتتها العديد من الدراسات ومنها الدراستان المشار إليهما على سبيل المثال ، إضافة إلى الواقع الذى نعيشه

ونلمسه فى قطاعات بأكملها (مثل التعليم العام ، الخطوط السعودية ، القطاعات العسكرية ، وشركة سابك ، وغيرها) التى تسير إنتاجيتها كما هو مرسوم لها ، مع العلم أن الغالبية العظمى لقوى العمل بهذه القطاعات هم من المواطنين .

ولا يسعنا ونحن نتناول هذا الموضوع شديد الحساسية إلا أن نعترف بحقيقتين ، أولاهما أن القطاع الأهلى قطاع يهدف إلى الربح فى المقام الأول ، وأنه مهما قدَّم من مبررات من إحجام العمالة المواطنة ، أو عدم قبولها بما يقدمه من مزايا أو غيرها ، فإنها لا تعدو كونها مبررات يختفى خلفها السبب الحقيقى ، وهو الربح وزيادته بشكل مستمر . وإن كنا لا نعتقد أن هناك من يشكك فى أحقية القطاع الأهلى وقانونيته فى المطالبة بأعلى معدلات من الربح ، فهو أولاً وأخيراً يمثل عمليات استثمار الأموال . ولكن هذا لا يجب أن يعطى للقطاع الأهلى الحق فى التخلى عما هو مناط به من أدوار فى بناء المجتمع والمساهمة فى نهضته والمساعدة فى حل مشاكله .

لذا فإن رفع الحد الأدنى للأجور بما يشمل كل فئات العمال ما عدا العمالة المنزلية (سائقين ، وخادمات) ، والتدرج فى ذلك لتكون قابلة للتنفيذ ولا تلحق أضراراً بالاقتصاد الوطنى ، وتقنينها على مستوى المملكة كفيل بتحقيق الأمور التالية :

١- زيادة إقبال المواطنين على العمل فى القطاع الأهلى .

٢- الاعتماد على العمالة المواطنة من قِبَل القطاع الأهلى . فالعمالة الوافدة ليست قليلة التكلفة إلى الحد الذى قد يتصوره البعض . فهناك أمور مالية كثيرة تترتب على استقدام العمالة الوافدة ، والتى يمكن حصرها فيما يلى :

أ- تكاليف استخراج التأشيرات .

ب- تكاليف الاستقدام التى يتراوح متوسطها من (٢٠٠٠) ريال إلى (٤٠٠٠) ريال لكل عامل .

جـ- تكاليف التذاكر التى تصرف لكل عامل خلال الإجازات .

د- تكاليف السكن والمعيشة .

هـ- تكاليف المواصلات .

و- تكاليف استخراج الإقامات ورخص القيادة .

ويلاحظ أن هذه التكاليف لا تنطبق جميعها على العمالة المواطنة ، لذا فإن زيادة الحد الأدنى للأجور على مستوى المملكة كفيل بوضع أعباء مادية على القطاع الأهلى

فيما يتعلق باستخدام العمالة الوافدة . فلو افترضنا أن الحد الأدنى لأجر عامل هو (٣٠٠٠) ريال شهريًا – بغض النظر عما إذا كان العامل مواطنًا أم وافدًا – فإن تكلفة العمالة الوافدة سوف تكون أكثر من العمالة المواطنة ، مما يجعل أصحاب العمل فى القطاع الأهلى يقبلون بدرجة أكبر على العمالة المواطنة .

ثالثًا – تفعيل برامج التدريب المهنى :

على الرغم من أن المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى تقوم بدور كبير فى التأهيل المهنى للشباب السعودى ، إلا أنه بالإضافة لما تقوم به فلا بد من مراعاة الأمور التالية :

١- تخصيص جزء من برامج التدريب يتم تنفيذه فى مواقع العمل .

٢- دعم المؤسسات التعليمية والتدريبية بالكفاءات المؤهلة فى رسم الخطط وفقًا للأساليب العلمية .

٣- سن الأنظمة المناسبة لحمل أرباب العمل على المساهمة فى تحمل تكلفة برامج التدريب ، وتحديد مساهمة مالية ، على المؤسسات التى توظف عمالة أجنبية ، فى برامج التدريب .

٤- تكثيف برامج التدريب المهنى ، ورفع كفاءتها لسد احتياجات السوق المحلى من العمالة المدربة .

٥- حث القطاع الأهلى على زيادة المساهمة فى التخطيط والتصميم والتنفيذ لبرامج التأهيل والتدريب المهنى ، وزيادة عدد المتدربين لدى مؤسسات القطاع الأهلى .

٦- توسيع جهود الغرف التجارية الصناعية ودورها فى التدريب والتوعية الإعلامية وفق احتياجات القطاع الأهلى .

٧- سن بعض التشريعات الملزمة للقطاع الأهلى بتوظيف السعوديين ، والذين تم تأهيلهم وتدريبهم مهنيًا ، وذلك ضمن ضوابط تخدم مصلحة أرباب العمل ، والباحثين عن العمل على حدٍ سواء .

٨- إعادة النظر فى برامج الجامعات والمعاهد والكليات ومخرجاتها ، والعمل على المواءمة قدر الإمكان بين سوق العمل ومتطلباته ومخرجات هذه المؤسسات ؛ حتى

لا يتم القذف بقوى عمل لا تتماشى وحاجة السوق ، مما يسهم بطريقة غير واعية فى زيادة حجم البطالة .

رابعًا – الالتزام بخطط التنمية وتنفيذ بنودها :

التأكيد على ضرورة تنفيذ بنود الخطط الخمسية ، وخصوصًا الخطة الخمسية الحالية (السادسة) ، والتى تنص على تنظيم سوق العمل وسياسات تنمية الموارد البشرية ، وإحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة . وقد أكدت الخطة السادسة بوضوح أن إحلال المواطن السعودى محل الوافد هدف إستراتيجى للخطة لا بد من العمل على تحقيقه وتسخير كل الوسائل والإمكانات لذلك .

خامسًا – الحد من الاستقدام قدر الإمكان :

تشير الإحصاءات المتاحة – كما أشير سابقًا – إلى أن نسبة الوافدين تصل إلى حوالى (٤٠٪) من مجمل عدد السكان . كما أن الزيادة فى العمالة فى القطاع الأهلى ترجع بزيادة كبيرة جدًا لصالح العمالة الوافدة . ولذا فإن الحد من الاستقدام وترشيده قدر الإمكان يصب فى المصلحة الوطنية ، ويهيئ الفرص الوظيفية للأعداد المتزايدة من طالبى العمل من السعوديين سنويًا. ويمكن الحد من الاستقدام وتواجد الوافدين من خلال ما يلى :

١– رفع كلفة استقدام العمالة الوافدة على مستخدميها عن طريق عدد من الأدوات مثل :

أ– زيادة الرسوم المقررة على التأشيرات والإقامة وما فى حكمها .

ب– فرض رسوم بيئية على بعض المنشآت الصناعية حسب أعداد العمالة المواطنة والوافدة .

جـ– فرض رسوم دخل ثابتة سنويًا على المؤسسات التى تقوم بتوظيف العمالة الوافدة .

د– زيادة تكاليف استهلاك الطاقة والماء على مؤسسات القطاع الأهلى حسب نسبة العمالة الوافدة بها .

هـ– فرض ضمانات مصرفية فى تأشيرات العمل الجماعية تغطى تذكرة سفر كل واحد منهم ، يتم استرجاع قيمتها حين يتم تسفيرهم .

و– فرض رسوم شهرية على كل عامل وافد على المؤسسة حتى يتم التخلص منه .

ز- إيجاد صيغة مناسبة لتحميل العمالة الوافدة بعض تكاليف إقامتها .

ح- إلزام أصحاب الأعمال والكفلاء بكفالة من يستقدمون صحياً واستحداث نظام للتأمين الصحى .

ط- إيجاد صيغة مناسبة لإلزام العمالة الوافدة بالمساهمة فى الإنفاق على الخدمات العامة .

ي- دراسة بعض الإجراءات للادخار الإجبارى فى البنوك المحلية .

ك- زيادة الرسوم المقررة لإنشاء مكاتب استيراد القوى العاملة .

ل- فرض رسوم سنوية على كل فرد من أفراد العائلة الوافدة ، وتقنين هجرة العائلات عند أى مرحلة من مراحلها (هجرة العمالة ، هجرة بقية أفراد العائلة ، ودخول أفراد العائلة لسوق العمل) .

م- فرض رسوم ترخيص مرتفعة على سائقى سيارات الأجرة .

ن- فرض رسوم تصاعدية على نقل الكفالات لجميع الفئات ، خاصة الفئات التى لا تحمل مؤهلات .

٢- توعية المواطنين وأصحاب الأعمال بالآثار الاقتصادية والاجتماعية والأمنية المترتبة على التوسع فى الاستقدام ، وقصره على الحاجات الملحة ، والتوعية أيضًا بأنظمة الاستقدام والإقامة وتوظيف المواطنين ، وكافة الإجراءات والسياسات التى تنفذها الدولة .

٣- الاستمرار فى سياسات تعقب المخالفين لنظام الإقامة وإجراءات نقل الكفالة ومكافحة التستر .

٤- تطبيق نظام التبصيم الإلكترونى على المرحَّلين فى قضايا جنائية ، أو مخالفة لأنظمة البلاد ؛ لضمان عدم عودتهم .

٥- ربط العقود والمشاريع وعمليات الاستثمار المنفذة من قبل القطاع الأهلى بالنسب المقررة لتوظيف السعوديين ، وعمل الحوافز الممكنة لتحقيق ذلك .

٦- فرض قيود على منح التأشيرة والإقامة ، والحد من الاستثناءات فى تطبيق أنظمة التوظيف والاستقدام .

٧- تحديد سقف لعدد العاملين من أى جنسية ، وفى أى مستوى من التأهيل والخبرة .

٨- تحديد نسبة العمالة فى بعض القطاعات الاقتصادية مثل : النقل والمواصلات ، المال والتأمين والعقارات ، الصناعة ، المطاعم والفنادق ، تجارة الجملة والتجزئة ، المقاولات ، مع نسبة غرامة حسب النقص فى عدد السعوديين . وحصر فئات محدودة من الوظائف والمهن التى يجب توطينها ، وحظر الاستقدام عليها ، أو منح تراخيص لممارستها من قبل الأجانب . وكذلك وضع قواعد لترشيد الاستعانة بالعمالة الوافدة مثل : شروط فى الترخيص للصناعات الجديدة ، مساهمة فى صندوق يتم إنشاؤه للتدريب ، تصنيف للمنشآت حسب عدد الذين يمكن استقدامهم .

٩- تحمل الدولة رواتب وعلاوات خريجى برامج التعليم المهنى الذين يلتحقون بالقطاع الأهلى لمدة معينة يتم تقليصها تدريجياً .

١٠- تشجيع القطاعات الإنتاجية ، وقيام المؤسسات الكبيرة التى تأخذ صفة الشركات المساهمة فى قطاع التشييد والبناء وقطاع الصناعة وقطاع الخدمات ؛ لتحقيق إنتاجية ونسبة ربح عالية تمكن من خلق فرص عمل للعمالة المواطنة وبأجر معقول ومقبول .

سادساً – إنشاء بنك معلومات وطني لسوق العمل :

بالرغم من أن العالم يعيش عصر الانفجار المعلوماتى ، الذى يؤكد أنه لا يمكن وضع أى خطة سليمة فى ظل المعلومة المطلوبة ، إلا أن أبرز عوائق الحصول على فرصة عمل حالياً هو عدم المواءمة بين العرض والطلب ؛ وذلك بسبب غياب البيانات والمعلومات الدقيقة عن فرص العمل المتاحة ، فوجود قواعد للبيانات وبنك للمعلومات يساعد فى أمور كثيرة أبرزها :

١- توفير البيانات بشكل دورى لمساعدة الباحثين عن العمل فى التعرف على الفرص المعروضة ، ومتطلبات إشغالها وأجورها ومواقعها .

٢- توفير قواعد معلومات إحصائية حقيقية عن المتغيرات الديموغرافية والاقتصادية ، والمؤشرات المهمة للتخطيط .

٣- دعم الأجهزة المعنية بجميع معلومات سوق العمل وتطويرها.

٤- تجديد وتحديث البيانات المرتبطة بحجم قوة العمل ، وقوى العرض والطلب فى سوق العمل ومتابعة المستجدات .

سابعًا - تفعيل الأداء :

معلوم أن العمل على تفعيل دور كل الأجهزة المعنية بالتعليم والتدريب والعمل وقواه من خلال التنسيق والتكامل لتحقيق الأهداف المنشودة ، يعد من أبرز الوسائل فى تحقيق فعالية عالية فى الأداء . ويمكن تفعيل زيادة أداء أو إسهام العمالة المواطنة فى قوى العمل من خلال ما يلى :

١- تكثيف دور الأجهزة المختصة بالتخطيط للقوى العاملة فى تنمية القوى العاملة المواطنة ، والتركيز على مشاركة كل الجهات الرسمية والأهلية ذات العلاقة فى التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية القوى العاملة ، مع وضع خطط قصيرة المدى وبعيدة المدى للإحلال التدريجى ، ورفع مستوى أداء العامل الوطنى .

٢- تطوير إدارات التوظيف ، وتفعيل دورها فى التوظيف والإحلال ورفع كفاءاتها لضمان تدفق المعلومات الخاصة بالتشغيل بتقنية عالية ، وبلغة موحدة ونظام جيد للاتصال .

٣- التنسيق بين أجهزة التعليم (التعليم العام ، بنين وبنات ، التعليم الفنى والتقنى ، التعليم العالى ، وغيرها ..) فى مجال التخطيط والتنفيذ للسياسات التعليمية ، والحد من الرسوب والتسرب فى التعليم العام ، وإيجاد برامج فعالة للتوجيه والإرشاد الدراسى والمهنى ، ودعم الإمكانات التدريبية والتأهيلية المتاحة فى مؤسسة التعليم الفنى والتدريب المهنى .

٤- المراقبة المكثفة والمتصلة على مدى تنفيذ الإجراءات والنظم الخاصة بتشغيل العمالة .

ثامنًا - توسيع خيارات العمل أمام المرأة :

ويتم ذلك من خلال العديد من الوسائل التى تعمل على زيادة إسهام المواطنة فى قوى العمل الوطنية ، وتحد من البطالة المنتشرة والمتزايدة فى صفوف النساء ، والتى أبرزها :

١- إيجاد صيغ مبتكرة وجديدة لممارسة المرأة للعمل فى مجال الإدارة ، التجارة ، الصناعة وغيرها .

٢- قصر التصريح لمحلات الأزياء والخياطة وصالونات الشعر والتجميل على النساء في الوقت الراهن ، أو مرحليًا على الأقل .

٣- التوسع في برامج التأهيل الفني والتدريب المهني للإناث من قبل المؤسسة العامة للتعليم الفني ، والرئاسة العامة لتعليم البنات ، ومؤسسات القطاع الأهلي .

٤- دعم البرامج التوعوية بأهمية عمل المرأة (فهي نصف المجتمع) وأنه شرف لها، وضرورة إسهاماتها في برامج التنمية ، والتصدي للنظرة السلبية لدور المرأة وعملها ، ومدى إسهامها في خدمة مجتمعها ، لإفساح المجال للأعداد المتزايدة منهن في الدخول إلى سوق العمل .

الخاتمة :

لكثافة البشرية الوافدة وما سبق إيضاحه حول الآثار والأبعاد المترتبة عليها ، يلزمنا بالوقوف وقفة صادقة لتعديل مسار عمليات الإحجام عن توظيف قوى العمل المواطنة ؛ لأن التلكؤ في إحلال السعوديين محل الوافدين هو أحد نذر الخطر التي تفرض المصلحة الوطنية التعامل معها بجدية وموضوعية .

ومعلوم أن القطاع الأهلي يلعب دورًا أساسيًا في معظم دول العالم في دفع عجلة التنمية وتحقيق الرفاهية في المجتمع . ويختلف هذا الدور تبعًا للنظام السياسي والاقتصادي القائم . ويحظى القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية بدعم مباشر ومستمر من الدولة ، الأمر الذي يهدف إلى دفع عجلة التنمية عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي ، واستثمار رؤوس الأموال ، ورفع كفاءة المواطن السعودي . وبالرغم من ذلك الدعم والتشجيع الذي يلقاه القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية فإنه لم يقم بما هو مناط به على أكمل وجه . فعلى الرغم من أن معدلات نمو القطاع الأهلي تزداد عامًا بعد عام ، إلا أن نسبة ذلك النمو لا تتناسب مع حجم العمالة المواطنة الموجودة فيه . وبعبارة أخرى ، فإن ذلك النمو والازدهار الذي يشهده القطاع الأهلي لم يقم على أكتاف أبناء هذا البلد ، حيث لم يفسح المجال أمام العمالة المواطنة للمشاركة فيه بما يكفي .

وكما هو معروف فهنالك العديد من الضوابط التى تلزم القطاع الأهلى بزيادة نسبة العمالة المواطنة عامًا بعد آخر ، ولكن ما هو ملموس فى الواقع هو عدم التزام مؤسسات وشركات القطاع الأهلى بهذه الضوابط ، وخلق العديد من التبريرات لعدم إنفاذ هذه التعليمات . فمن غير المعقول - على سبيل المثال - أن يشغّل قطاع البنوك أموال المواطنين بدون فوائد أو رسوم مفروضة عليه ، ومع ذلك تظل مساهمات القطاع البنكى محدودة فى توظيف السعوديين .

وخلاصة القول أنه ليس لدينا بطالة بالمفهوم الفعلى لهذا المصطلح والذى يعنى فى أبسط صوره عدم وجود فرص وظيفية ، فكيف يكون ذلك ولدينا حوالى ستة ملايين وظيفة يشغلها غير سعوديين ؟ إن الموجود لدينا هو إشكالية إحلال عمالة مواطنة مكان عمالة وافدة . فلو تم توفير ربع هذا العدد من الوظائف للسعوديين بالتدرج خلال السنوات القادمة ، فمن الواضح أنه لن يكون هناك حديث عن البطالة فى صفوف السعوديين حاليًا ، ولا فى المستقبل المنظور .

ويعتقد الكاتب أن هذا البحث - على عموميته - قد ركّز على أبرز الآثار المرتبطة بزيادة العمالة الوافدة ، واقترح بعض الحلول للحد من العمالة الوافدة وزيادة إسهام وإحلال العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى . ورغم ذلك فإن الكاتب يرى ضرورة إجراء دراسات متعمقة أكثر للوقوف على بعض الإجراءات والسياسات المحددة ، وأثرها على حركة توظيف العمالة المواطنة سلبًا أم إيجابًا . مثال ذلك مدى كفاية برامج التدريب التعاونى ، وإجراءات الاستقدام ، ومكافحة التستر فى الحد من تزايد أعداد العمالة الوافدة . فمثل هذه الدراسات المتعمقة والمحددة تبرز مدى فعالية وكفاية النظام أو الإجراء المتبع ، وتكون أكثر منفعةً وخدمةً لصناعة القرار .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الجوير ، إبراهيم بن مبارك (١٩٨٦م) . **"الهجرة والعمالة الوافدة وآثارها الاجتماعية والثقافية على المدينة العربية"** ، بحث مقدم للمؤتمر الثامن لمنظمة المدن العربية المنعقد فى الرياض فى الفترة ما بين ١٢-١٦ رجب ١٤٠٦هـ .

٢ - الخليفة ، عبد الله بن حسين (١٤١١هـ) . **"أثر العوامل الاجتماعية فى توزيع السكان على أحياء مدينة الرياض : دراسة ميدانية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٣ - الخليفة ، عبد الله حسين (١٤١٣هـ) . **"المحددات الاجتماعية لتوزيع الجريمة على أحياء مدينة الرياض"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٤ - الدار التربوية للدراسات والاستشارات (١٤١١هـ) . **"البطالة بين خريجى التعليم الثانوى والجامعى فى منطقة الرياض التعليمية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٥ - الزامل ، عبد الرحمن (١٤٢٠هـ) . **"بعض تجارب القطاع الأهلى فى توظيف وتدريب الأيدى العاملة المواطنة (تجربة مجموعة الزامل)"** ، محاضرة ألقيت فى المنتدى العلمى الثانى ضمن فعاليات يوم الخريج والوظيفة ، الرياض : معهد الإدارة العامة - ١٨/١/١٤٢٠هـ .

٦ - العبيدى ، إبراهيم وعبد الإله بن سعيد (١٤١٥هـ) . **"اتجاهات طلاب الجامعات والمعاهد نحو العمل فى المدن والقرى السعودية والعلاقة بين مناطق الاستقطاب وخصائص الجريمة"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٧ - الغرفة التجارية بالرياض (١٤١٢هـ) . "الاقتصاد السعودى أمام خيارات ثلاثة" ، **تجارة الرياض** ، ٣٤٦ : ٢٠ .

٨ - الغيث ، محمد عبدالله ، ومنصور عبدالعزيز المعشوق (١٤١٣هـ) . **"عرض موجز لنتائج بحث العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى السعودى"** ، بحث مقدم لندوة العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى السعودى : الواقع / التطلعات / المعوقات / التوصيات والتى عقدت بمعهد الإدارة العامة بالرياض خلال الفترة من ٢٢-٢٣/٨/١٤١٣هـ .

٩ - الغيث ، محمد عبدالله ، ومنصور عبدالعزيز المعشوق (١٤١٧هـ) . **"توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الخاص ، المعوقات ومداخل الحلول"** ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٠ - السدحان ، عبد الرحمن محمد (١٤١٠هـ) . "هل العمالة المحلية سلعة بائرة" ، **مجلة الخدمة المدنية** ، الرياض ، ١٣٢ : ٧ .

١١ - **جريدة الشرق الأوسط** ، عدد ٧٢٦٧ ، ١ رجب ١٤١٩هـ ، الرياض ، الصفحة الأولى .

١٢ – المرزوقي حمد ، والثقفي سلطان (١٤١٦هـ) . **"العمالة الوافدة وقضايا الإحلال (السعودة)"** ورقة مقدمة من وزارة الداخلية إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص ، المنعقدة فى الرياض فى الفترة من ١٠-١٣/٧/١٤١٦هـ ، مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٣ – الموسى ، على (١٩٨٥م) . **"السياسات السكانية فى أقطار الخليج والجزيرة العربية المنتجة للنفط"** ، المنامة : ملتقى الخليج للتنمية .

١٤ – النفيعي ، عبد الله مصلح (١٤١٦هـ) . **"تشغيل العمالة الوطنية فى سوق عمل متغير"** ، ورقة مقدمة إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص ، المنعقدة فى الرياض فى الفترة من ١٠-١٣/٧/١٤١٦هـ ، وزارة التخطيط .

١٥ – النفيعي ، عبد الة مصلح (١٩٩٣م) . **"إحلال العمالة المواطنة فى القطاع الخاص : دور ورؤية مجلس القوى العاملة (الأمانة العامة)"** ، بحث مقدم إلى ندوة العمالة المواطنة فى القطاع الأهلي السعودى ، الرياض ٨١-٩٥ .

١٦ – الوليعي ، عبد الله ، ناصر (١٤١٣هـ) . **"السرقة فى مدينة الرياض ، دراسة تحليلية وميدانية فى جغرافية الجريمة"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٧ – شرف الدين الملك (١٩٩٣م) . **"ظاهرة السرقات بالمملكة العربية السعودية : أبعادها وخصائصها"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة بوزارة الداخلية .

١٨ – مبارك ، عبد الحكيم ، وتاج الدين السواس (١٤١٤هـ) . **"أسباب هروب العاملات المنزلية من وجهة نظر الكفلاء والعاملات (دراسة ميدانية)"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٩ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٩٨٧م) ، الرياض .

٢٠ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٧هـ) . **"إستراتيجية تنمية القوى البشرية بالمملكة العربية السعودية ، المرتكزات الأساسية ، الأهداف ، موجهات العمل"** .

٢١ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٧هـ) . **"أوضاع القوى العاملة فى المملكة ١٤١٧هـ"** .

٢٢ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٨هـ) . **"بيانات عن العمالة فى القطاعين العام والأهلي"** .

٢٣ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٦) . **"توظيف العمالة الوطنية فى القطاع الأهلي وترشيد الاستقدام فى المملكة"** ورقة مقدمة إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص المنعقدة فى الرياض فى الفترة من ١٠-١٣/٧/١٤١٦هـ .

٢٤ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٠هـ) . **"دراسة مشكلات ضعف استخدام العمالة المواطنة فى القطاع الخاص"** .

٢٥ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٩هـ) . **"اللقاء السنوى الثالث لجائزة صاحب السمو الملكى الأمير نايف بن عبد العزيز للسعودة"** .

٢٦ – مركز أبحاث مكافحة الجريمة ومجلس القوى العاملة (١٤١٨هـ) . **"دراسة حول البطالة وأثرها على ارتفاع معدلات الجريمة فى المملكة العربية السعودية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٢٧ – مركز أبحاث مكافحة الجريمة (١٤١٨هـ) . **"البيانات الإحصائية لحركة الجريمة حسب المهنة ، للأعوام ١٤٠٨-١٤١٧هـ"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٢٨ – مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤١٨هـ) . **الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء** ، الرياض .

٢٩ – وزارة التخطيط (١٩٩٢م) . **"النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المملكة العربية السعودية ١٤١٣هـ – ١٩٩٢م"** ، الرياض : مصلحة الإحصاءات العامة .

٣٠ – وزارة التخطيط (١٩٩٣م) . **"توجهات خطة التنمية الخامسة"** . ندوة العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى السعودى : ٥٩-٨٠ .

٣١ – وزارة التخطيط (١٤١٠هـ) . **"خطة التنمية الخامسة للفترة من ١٤١٠-١٤١٥هـ"** ، الرياض : مطابع وزارة التخطيط .

٣٢ – وزارة التخطيط (١٤١٦هـ) . **"خطة التنمية السادسة للفترة من ١٤١٥-١٤٢٠هـ"** ، الرياض : مطابع وزارة التخطيط .

٣٣ – وزارة المعارف (١٤٢٠هـ) . **"إحصاءات المتسربين من التعليم العام"** ، الرياض : إدارة البحوث .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1 - Alexander, L. B. (1987). "Unemployment Compensation and Workers' Compensation Programs", **Encyclopedia of Social Work (18th Edition),** National Association of Social Workers, pp. 788 - 792.

2 - Briar, K. H. (1987). "Unemployment And underemployment", **Encyclopedia of Social Work (18th Edition),** National Association of Social Workers, pp. 778 - 787.

3 - King, D. (1995). **Actively Seeking? The Politics of unemployment and Walfare Policy in the United States and Great Britain,** Chicago : University of Chicago.

4 - Rodway, M. R. (1986). Systems Theory. In F.J. Turner (Ed.). **Social Work Treatment,** New York: The Free Press,

5 - Snower, D. J., and Dehesa, G., (1997). **Unemployment Policy : Government Options for the labour Market,** Cambridge : Cambridge University Press.

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢١ هـ
● أكتوبر ٢٠٠٠ م

إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. درويش عبدالرحمن يوسف *

المقدمة :

يشكل العنصر البشرى أهم مورد من موارد أية منظمة سواء أكانت خاصة أم حكومية ، كبيرة أم صغيرة ، إنتاجية أم خدمية ، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على كفاءة هذا المورد . وبالتالى ، تحرص إدارة أية منظمة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى . ولكى يتم الاستفادة من هذا المورد ، استلزم الأمر التقويم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها ، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها . وحتى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفى الأهداف المحددة لها ، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة فى هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء . لذلك حظى موضوع تقويم الأداء الوظيفى – ولاسيما موضوعى العدالة والموضوعية – باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وخصوصاً الغربيين كنتيجة حتمية لإدراك أهمية تقويم الأداء الوظيفى سواء بالنسبة للأفراد العاملين أو بالنسبة للمنظمات التى يعملون بها (Landy, et al. 1978) . وقد تناول عدد من الكتاب والباحثين العرب موضوع تقويم الأداء الوظيفى وإن كان يغلب على الدراسات العربية الطابع النظرى . ونظراً لأهمية موضوع تقويم الأداء الوظيفى ولقلة الدراسات التطبيقية (الميدانية) فى الوطن العربى بشكل عام وفى دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص ، جاء هذا البحث ليلقى

* أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، دولة الإمارات العربية المتحدة .

الضوء على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة هذا النظام ، وإلى أى مدى يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة النظام باختلاف مجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية ؛ بغية التنبيه إلى أهمية أخذ هذه المتغيرات فى الحسبان عند إعداد وتصميم وتنفيذ نظام تقويم الأداء ، الأمر الذى من شأنه أن يسهم فى تحسين مستوى فاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وبالتالى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفى الأهداف المحددة لها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية ، حيث إن نجاح أى نظام لتقويم الأداء الوظيفى لا يعتمد على دقة وموضوعية النموذج المستخدم فى إجراء التقويم فحسب ، بل أيضًا على ثقة العاملين فى عملية التقويم نفسها (Lawler, 1967) .

لمحة عن تقويم الأداء الوظيفى فى دولة الإمارات العربية المتحدة :

يختلف نظام تقويم الأداء الوظيفى فى مؤسسات القطاع الخاص من مؤسسة إلى أخرى سواء من حيث طريقة التقويم المستخدمة ، أو من حيث عدد مرات التقويم ، أو من حيث النماذج المستخدمة . كذلك الحال بالنسبة لنظام تقويم الأداء الوظيفى فى الدوائر التابعة للحكومات المحلية ، أما بالنسبة لنظام تقويم الأداء الوظيفى فى الوزارات الاتحادية فيحكمه قانون الخدمة المدنية رقم (٨) لسنة ١٩٧٣م الذى تناول فى الفصل الثالث منه وفى مواده الست عملية تقويم الأداء الوظيفى فى الوزارات الاتحادية . فقد أوضحت المادة (٢٢) من القانون المذكور أنه يتم كتابة تقارير سنوية عن شاغلى الوظائف فى الحلقتين الثانية والثالثة فى شهر يناير من كل عام عن العام الميلادى السابق باستخدام نماذج تعدها دائرة شئون الموظفين الاتحادية . وبينت المادة (٢٣) أن الرئيس المباشر هو الذى يقوم بإعداد التقارير السنوية ، ويبدى الرئيس الأعلى ملاحظاته على التقرير الذى يعتمد من وكيل الوزارة المختص ، وتكون تقارير الكفاية «ضعيف أو مقبول أو جيد أو ممتاز» . وبينت المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية أن الموظف الحاصل على تقدير «ضعيف» يخطر بأوجه الضعف فى مستوى أدائه ، ويحق له التظلم خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إعلانه بنتيجة التقرير ، ويجب الفصل فى التظلم

خلال شهر من تاريخ تقديمه . وأوضحت المادة (٢٦) أن الموظف الذى يحصل على تقدير ضعيف يحرم من العلاوة الدورية ، وبينت المادة (٢٧) أن الموظف الذى يقدم عنه تقريران متواليان بتقدير «ضعيف» يعرض على مجلس الخدمة المدنية لاتخاذ القرار المناسب بشأنه .

مشكلة البحث وأهدافه :

تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفى من العمليات الإدارية الهامة ؛ نظراً لكونها الأساس للكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة فى أية منظمة . إلا أنه رغم أهمية هذه العملية فإن الكثير من المنظمات فى الدول النامية وحتى فى الدول المتقدمة وخصوصاً المنظمات الحكومية – لا توليها الاهتمام الكافى ؛ نتيجة لعدم إدراك متخذى القرارات أهمية هذه العملية وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين . ونتيجة لعدم الاهتمام اتسمت عملية تقويم الأداء الوظيفى فى الكثير من المنظمات بعدم الموضوعية ، سواء من حيث المعايير المستخدمة أو من حيث إجراءات التقويم . من هذا المنطلق انصبّ اهتمام الباحثين على دراسة موضوعية وعدالة عملية تقويم الأداء . إن المحور الأساسى فى عملية تقويم الأداء هم الأفراد العاملون الخاضعون لعملية التقويم ، وبالتالى فإنه من الأهمية بمكان التعرف على آراء هؤلاء حول جدوى نظام تقويم الأداء ومدى موضوعيته وعدالته . لذلك يحاول البحث الحالى التعرف على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة النظام ، وذلك من خلال الحصول على إجابات علمية عن التساؤلات التالية :

(١) ما مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ؟

(٢) ما مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة ؟

(٣) ما مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة نظام تقويم

الأداء باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ، ومستوى الوظيفة ، ومستوى التعليم ، والخبرة العملية فى الوظيفة ، والجنسية ، ومدة العمل فى المنظمة الحالية ، ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى ، والخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ، ونوع القطاع ، وحجم المنظمة وعمرها .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

الإطار النظرى :

عرف بعض الباحثين عملية تقويم الأداء بأنها عملية نظامية لتطوير معايير الأداء للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير إلى العاملين وتقويم أداء العاملين وفقًا لهذه المعايير ونقل النتائج إلى العاملين (Myers and Pearle, 1991) .

وتتوقف فعالية عملية تقويم الأداء على إدراك الرؤساء والمرؤوسين معًا لأغراض ووظائف التقويم ، وعلى وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم ، وعلى أساس فردى ، وبالتالى فإن نظام التقويم الفعال هو ذلك النظام الذى يرضى جميع الأطراف المشتركة فى عملية التقويم (Lawler, et al. 1984) .

فيرى Landy, et al. (1978) أن دقة وعدالة تقويم الأداء ترتبط بمعدل تكرار عملية التقويم وبتحديد الأهداف ومعرفة المشرف بأداء وواجبات المرؤوسين . وقدمت دراسة Lawler (1967) نموذجًا للمتغيرات التى قد تؤثر فى مصداقية عملية تقويم الأداء . فى هذا النموذج يلعب المتغير المسمى بالاتجاهات نحو العدالة والثقة فى نظام تقويم الأداء دورًا أساسيًا فى تحديد مصداقية عملية تقويم الأداء . ولقد ركزت دراسة Lawler (1967) على أن النجاح النهائى لنظام تقويم الأداء يتوقف على مدى ثقة الشخص الخاضع لعملية التقويم فى عملية التقويم .

وتطرقت نظريات Locke and Bryan (1969) إلى عنصر الثقة ، حيث أوضحت ضرورة قبول الفرد للأهداف قبل أن تفرض هذه الأهداف أية رقابة على السلوك . ويرى هاشم (١٩٩٦) أن التقويم السليم والعادل للأداء يتوقف على مجموعة من المقومات ، منها : إشراك العاملين فى عملية تقويم الأداء من خلال إعطائهم حق ذكر الأعمال

الهامة التى قاموا بها خلال فترة التقرير ، وكفالة حق الموظف فى مناقشة الرئيس فى التقرير الموضوع عن أدائه ، وكفالة حق الموظف فى التظلم من تقويم الأداء الموضوع عنه ، وعرض التقرير الذى وضعته سلطة ما على سلطة أعلى ، وتدريب الرؤساء والقائمين بتقويم الأداء ، ووجود معايير واضحة ودقيقة للأداء .

ويرتبط بموضوع عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ما يسمى بالعدالة الإجرائية التى ترتبط بالوسائل المستخدمة فى تحقيق المخرجات ، وما يسمى بالعدالة التوزيعية التى ترتبط بالمخرجات نفسها أو محتويات العدالة . (Tang and Sarsfield, 1996 : 25)

وتتنبأ العدالة التوزيعية بالرضا عن المخرجات ، بينما تؤثر العدالة الإجرائية على تقويم المنظمة وسلطاتها (على سبيل المثال الثقة فى المشرفين ، الالتزام التنظيمى) .

ويرى Sweeney and McFarlin (1993) أن العدالة التوزيعية تتنبأ بالتقويم على المستوى الشخصى (مثلاً الرضا عن الأجر) ، فى حين تؤثر العدالة الإجرائية على التقويم على المستوى التنظيمى (مثلاً الالتزام التنظيمى) .

الدراسات السابقة :

تناولت الكثير من الدراسات العربية موضوع تقويم الأداء الوظيفى من الناحيتين النظرية والتطبيقية . فقد ركز بعض هذه الدراسات على الجوانب النظرية لهذا الموضوع (هوانة ، ١٩٨٦) ، فى حين ركز بعضها الآخر على الجوانب التطبيقية للموضوع (البرعى وحبيب ، ١٩٨٧) . غير أن الدراسات الثلاث الوحيدة فى الوطن العربى – حسب علم الباحث – التى تعرضت لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء هى دراسات (جاب الله ، ١٩٩١) . إلا أن موضوع المتغيرات ذات العلاقة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وكذلك مع إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، لم يحظ باهتمام كبير رغم أهمية معرفة مثل هذه المتغيرات من أجل تحسين مستوى كفاءة وموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، وبالتالى تحقيق أهداف هذا النظام بمستوى عالٍ من الكفاءة .

عدالة ودقة وموضوعية نظام تقويم الأداء :

من الدراسات العربية القليلة التى تناولت هذا الموضوع دراسة (جاب الله ، ١٩٩١) ، فقد تناولت أثر عدد من المحددات على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة ، وعلاقة تأثير هذه المحددات على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء بالتقديرات الفعلية التى حصل عليها هؤلاء العاملون فى آخر تقويم للأداء ومدى رضاهم عن هذه التقديرات . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة سوف تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة يتصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية ، وأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء سوف يكون مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين فى آخر تقويم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات . ومن الدراسات العربية أيضًا فى هذا المجال دراسة (زايد ، ١٩٩٥) التى تناولت العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفى (المناقشات غير الرسمية ، والملاحظة ، والاجتماعات الرسمية) وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات ، وعدالة التوزيع) . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفى تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والتعاملات ، فى حين لا تؤثر على إحساس العاملين بعدالة التوزيع . وتناولت دراسة (الدعيج وحمودة ، ١٩٩٨) قياس مدى انتشار أبعاد عدم موضوعية النظام الإشرافى فى المنظمة الكويتية وعلاقة الارتباط القائمة بين إدراك الأفراد لهذه الأبعاد ومجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية ، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد وبعض الظواهر التنظيمية السلبية . من جهة أخرى ، تناول العديد من الكتاب والباحثين الغربيين موضوع محددات ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء الوظيفى . فمثلاً أوضحت دراسة Landy et al. (1978 : 751) زيادة الثقة فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة فى حالة : (١) إذا كان تقويم الأداء أكثر تكرارًا (٢) إذا كان الرئيس المباشر القائم بالتقويم على علم كاف بعمل المرؤوس (٣) وجود اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على معايير الأداء الجيد (٤) وجود خطة ذات أهداف وخطوات عملية للتغلب على نواحى الضعف فى أداء المرؤوس مستقبلاً (٥) إذا كان لدى المرؤوس

فرصة كافية للاعتراض على التقدير الذى حصل عليه فى التقويم دون أن يؤثر ذلك بشكل سلبى على علاقته برؤسائه فى العمل .

وقام أيضًا (1981) Dipboye and Pontbriand بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وتوصلت دراستهما إلى أن رأى العامين فى نظام تقويم الأداء يكون إيجابيًا إذا كانت عوامل التقويم ذات علاقة بالعمل ، وفى حالة وجود فرصة لإبداء الرأى فى نتائج التقويم دون تخوف من أية عواقب سلبية ، وفى حالة وجود نقاش بين الرئيس والمرؤوسين حول الأهداف والخطط الكفيلة بعلاج أوجه القصور فى الأداء فى المستقبل .

كما قام أيضًا (1986) .Domsch et al بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء ، وتوصلت هذه الدراسة إلى زيادة ثقة العاملين ، فى نظام تقويم الأداء فى حالة وجود نظام رسمى لتقويم أداء العاملين وفى حالة تكرار عملية التقويم ، وفى حالة إمكانية استيعاب القائمين بالتقويم للجوانب المختلفة لوظائف الخاضعين للتقويم .

كذلك تناول (1986) Greenberg بالدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وتوصل إلى أن عاملين رئيسين يفسران (٩٤,٧٪) من التباين فى ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء . وهما : العامل الأول يتكون من خمسة عناصر تصف محددات العدالة الإجرائية ، والعامل الثانى يتكون من عنصرين يصفان محددات العدالة التوزيعية . وفى نفس السياق يرى (Tang and Sarsfield 1996) أن محددات عدالة تقويم الأداء تتمثل فى إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن شعورهم ، ووجود برنامج رسمى لتقويم الأداء ، ومعرفة الرئيس المباشر بأداء المرؤوس ، ووجود خطة تنفيذية لتحسين ضعف الأداء ، وأخيراً تكرار عملية تقويم الأداء .

العلاقة بين إدراك موضوعية نظام تقويم الأداء والخصائص الفردية :

من الدراسات العربية القليلة فى هذا الموضوع دراسة (الدعيج ، وحمودة ، ١٩٩٨) التى سبقت الإشارة إليها ، حيث تناولت العلاقة بين عناصر عدم موضوعية النظام الإشرافى والمتغيرات الفردية فى دولة الكويت . وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين جنسية الموظف وإدراكه لعدم موضوعية النظام الإشرافى ، وكان الكويتيون

أكثر شعوراً بمتغيرات عدم الموضوعية من الموظفين غير الكويتيين . كذلك أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كل من المؤهل العلمى والسن وإدراك الموظف لعدم الموضوعية فى نظام تقويم الأداء . وأشارت هذه النتائج أيضًا إلى عدم وجود علاقة بين النوع وإدراك عدم الموضوعية باستثناء العلاقة بين النوع وأحد أبعاد عدم الموضوعية ، وهو متغير الواسطة (المحسوبية) فى إفادة البعض ، وبدت الإناث أكثر إدراكًا لهذا البعد .

من الدراسات التى تمت فى البيئة العربية والتى تناولت هذا الموضوع أيضًا دراسة (زايد ، ١٩٩٥) التى تعرضت للعلاقة بين إدراك العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية وعدالة التعاملات وبين خبرة العمل ومستوى التعليم والنوع ، باستخدام عينة من بيئة الإمارات العربية المتحدة . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن خبرة العمل ومستوى التعليم لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لعدالة الإجراءات ، فى حين لم يكن للنوع أى علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة . من جانب آخر ، توصلت هذه الدراسة إلى أن خبرة العمل لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لعدالة التعاملات ، فى حين لم يكن لمستوى التعليم والنوع علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة .

أما بالنسبة للدراسات الغربية التى تناولت هذا الموضوع ، فقد توصلت دراسة (Sweeney and Mcfarlin, 1997) إلى وجود ارتباط معنوى ولكنه ضعيف بين إدراك العدالة الإجرائية وكل من النوع والخبرة والمجموعة العرقية التى ينتمى إليها الفرد ، وبلغت معاملات الارتباط (١٢ر.) ، (١٧ر.) ، (١١ر.) على التوالى ، ووجود أيضًا علاقة مشابهة بين هذه المتغيرات وإدراك العدالة التوزيعية . وتوصلت دراسة (McFarlin and Sweeney, 1992) إلى وجود ارتباط بين السن وإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، وبلغت معاملات الارتباط (١٢ر.) ، (٢٠ر.) على التوالى .

العلاقة بين إدراك موضوعية نظام تقويم الأداء والخصائص التنظيمية :

بالنسبة للعلاقة بين إدراك عدم موضوعية تقويم الأداء والمتغيرات التنظيمية مثل : نوع المؤسسة (صناعية/خدمية) ، ونوع القطاع الذى تنتمى إليه المؤسسة

(حكومى/خاص) ، فقد أوضحت دراسة (الدعيج ، وحمودة ، ١٩٩٨) وجود علاقة قوية بين عناصر عدم الموضوعية وبين نوع القطاع . وقد أظهر الموظفون العاملون بالقطاع الحكومى شعوراً أكبر لمظاهر عدم الموضوعية مقارنة بزملائهم العاملين فى القطاع الخاص . من جانب آخر توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين نوع المنظمة ومتغيرات عدم الموضوعية . وتوصلت دراسة (زايد ، ١٩٩٥) إلى اختلاف إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات باختلاف نوع المنظمة . وأوضحت دراسة (Pearle, et al. 1994) أن إدراك عدم الموضوعية يظهر بشكل أوضح فى القطاع الحكومى مقارنة بالقطاع الخاص .

أهمية البحث :

بناء على مراجعة الدراسات السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات الهامة تتلخص فى الآتى :

* معظم الدراسات التى تعرضت لهذا الموضوع قد تمت فى بيئات غربية تختلف بشكل جذرى عن البيئة العربية عموماً والبيئة الإماراتية خصوصاً ، سواء من الناحية الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ، الأمر الذى يجعل من الصعوبة بمكان تعميم نتائج هذه الدراسات فى البيئة العربية بشكل عام والبيئة الإماراتية بشكل خاص ، بالتالى تبرز الحاجة لدراسات خاصة بالبيئة الإماراتية فى هذا المجال ، ولا سيما أن المجتمع الإماراتى – كبيئة – يختلف فى كثير من جوانبه عن معظم البيئات التى تمت فيها دراسة هذا الموضوع . ويرجع تميز البعد البيئى هنا إلى خصائص المجتمع الإماراتى الذى يتسم بتعدد الثقافات ، وما يستتبع ذلك من تعدد القيم والاتجاهات والسلوك والطموحات ، وما يترتب عليه من اختلاف فى الممارسات الإدارية ، فقد أوضحت بعض الدراسات ، على سبيل المثال دراسة (Cascio and Bailey, 1995) اختلاف أغراض تقويم الأداء باختلاف الدول والثقافات . بالتالى قد ينعكس ذلك على مستوى إدراك الأفراد لدور نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

* بالنسبة للدراسات العربية (سواء النظرية أو الميدانية) التى تناولت موضوع تقويم الأداء ، فقد تعرضت له من حيث المفهوم وأساليب التقويم ومجالات الاستفادة منه ومن يقوم به إلى غير ذلك من الجوانب التقليدية فى موضوع تقويم الأداء ، وقليل من الدراسات العربية تعرضت لموضوع عدالة وموضوعية تقويم الأداء (البرعي وحبيب ، ١٩٨٧) ، وبالتالى فإن هناك حاجة ملحة إلى القيام بالمزيد من هذه الدراسات فى البيئة العربية عامة والإماراتية خاصة .

* معظم الدراسات العربية التى تناولت موضوع دقة وعدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء تمت فى بيئات عربية أخرى غير البيئة الإماراتية ، وتختلف هذه البيئات عن البيئة الإماراتية بشكل أو بآخر رغم وحدة اللغة والدين ، وبالتالى قد ينعكس ذلك على مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسات فى البيئة الإماراتية . أما دراسة زايد (١٩٩٥) التى تمت على عينة من البيئة الإماراتية فإنها تناولت – كما ذكرنا سابقًا – موضوعًا يختلف تمامًا عن موضوع الدراسة الحالية ، واستخدمت تلك الدراسة مقياسًا يختلف تمامًا عما سيستخدم فى الدراسة الحالية . إضافة إلى أن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على تحديد مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين للدور الذى يلعبه نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وكذلك مستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية ، وهو ما لم يسبق تناوله بهذا الأسلوب فى البيئة الإماراتية على وجه الخصوص . كما أنها تركز على عدد أكبر من المتغيرات الفردية والتنظيمية ، حيث إن الدراسات السابقة تناولت عددًا محدودًا من هذه المتغيرات .

نموذج البحث :

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة النظام ، والخصائص الفردية والتنظيمية .

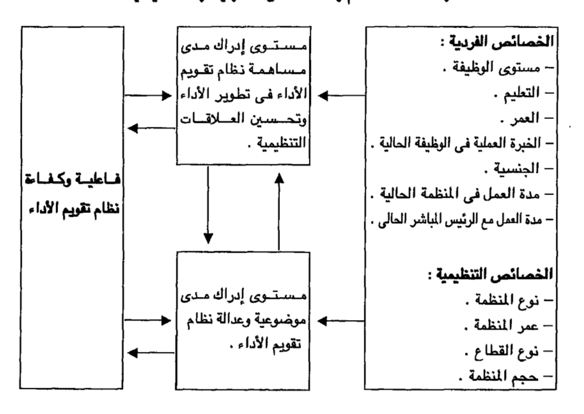
ويختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ولمدى موضوعية وعدالة النظام باختلاف

مستواهم الوظيفى والتعليمى وأعمارهم وخبرتهم العملية فى مجال الوظيفة الحالية وجنسياتهم ومدة عملهم فى المنظمة الحالية ومدة عملهم مع الرئيس المباشر الحالى ، وباختلاف نوع المنظمة التى يعملون بها وعمرها ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وحجمها .

كما تتوقف فعالية وكفاءة نظام تقويم الأداء على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم الوظيفى وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وعلى مستوى إدراكهم لمدى موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى . ويتأثر أيضًا مستوى إدراك العاملين للعناصر الآنفة الذكر بمدى فاعلية وكفاءة نظام تقويم الأداء .

الشكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام والخصائص الفردية والتنظيمية



فرضيات البحث :

يحاول هذا البحث اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

"تدنى مستوى إدراك العاملين لأهمية نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية".

الفرضية الثانية :

"تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة ".

الفرضية الثالثة :

أ - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ومستوى الوظيفة والتعليم والخبرة العملية فى الوظيفة ومدة العمل فى المنظمة الحالية والجنسية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى" .

ب - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه المنظمة وعمرها وحجمها".

ج - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ومستوى الوظيفة والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية والتعليم والجنسية ومدة العمل فى المنظمة الحالية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى" .

د - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها وحجمها" .

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج المكتبى المتمثل فى مراجعة الأدبيات فى موضوع البحث ، والمنهج التحليلى المتمثل فى تحليل البيانات التى تم الحصول عليها من مفردات عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

مجتمع وعينة البحث :

يمثل العاملون فى جميع المستويات الإدارية فى المنظمات الحكومية والمؤسسات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة مجتمع البحث . وقام الباحث – بالاستعانة بذوى الخبرة – بإعداد قائمة من خمسين منظمة من المنظمات الأساسية ذات هيكل إدارى واضح فى خمس مناطق رئيسية فى دولة الإمارات العربية المتحدة . ونظراً لقلة الإمكانات المتاحة للباحث وانتشار هذه المنظمات على رقعة جغرافية واسعة ، تم سحب عينة عشوائية من هذه القائمة قوامها ثلاثين منظمة ، وقام مسئولو شئون العاملين فى هذه المنظمات بتزويد الباحث بقائمة بأسماء العاملين فى جميع المستويات الإدارية فى المنظمة . ثم قام الباحث بدوره باختيار عينة عشوائية من هذه القائمة تمثل ما يتراوح بين (٣٠٪) إلى (٤٠٪) من العاملين فى كل مستوى إدارى . وقد بلغ حجم العينة الإجمالى (٦٠٠) مفردة . وتم توزيع (٦٠٠) استمارة على مفردات عينة البحث بالاستعانة بطلبة مساق إدارة الموارد البشرية بعد أن تم تدريبهم على كيفية توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ، وبعد فحص الاستمارات التى تم جمعها تبين أن (١٤٩) استمارة منها غير صالحة للتحليل الإحصائى نظراً لنقص بعض بياناتها ، فتم استبعادها ، وبالتالى بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائى (٤٥١) استمارة ، أى بلغ معدل الاستجابة (٧٥٪) . ويعمل (٧٨٪) من مفردات عينة البحث فى وظيفة أقل من وظيفة رئيس قسم ، و(٣٧٪) منهم من المواطنين و(٤٤٪) من العرب . ويبلغ عمر (٦٣٪) من مفردات عينة البحث (٣٠) سنة فأكثر ، و(٦٥٪) من مفردات عينة البحث لهم خبرة عملية فى مجال العمل الحالى تبلغ خمس سنوات فأكثر . كما أن حوالى (٦٤٪) من مفردات عينة البحث يعملون تحت إشراف الرئيس المباشر الحالى منذ (٣) سنوات أو أكثر . وحوالى (٦٧٪) من مفردات عينة البحث يعملون لدى المنظمة

الحالية منذ (٥) سنوات أو أكثر . ويعمل (٨٩٪) من مفردات العينة فى منظمات خدمية و(٥٦٪) منهم فى منظمات مملوكة للقطاع الحكومى ، وحوالى (٧٣٪) منهم فى منظمات يبلغ عدد العاملين فيها (٢٠٠) فرد فأكثر ، وحوالى (٥٥٪) منهم فى منظمات يبلغ عمرها أكثر من (٢٥) سنة . يوضح الجدولان (١ - أ) و (١ - ب) الخصائص الفردية والتنظيمية لمفردات عينة البحث .

القياسات :

اشتملت استمارة الاستقصاء التى استخدمت لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث على القياسات التالية :

- **إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية :** لقياس إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية استخدم مقياس Dipboye and Pontbriand (1981) الذى يتكون من أربع عبارات وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من هذه العبارات بين «لا أوافق بشدة» وتأخذ القيمة (١) و «أوافق بشدة» وتأخذ القيمة (٧) . ومن أمثلة العبارات الواردة فى هذا المقياس : "ساعد نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة رئيسى المباشر على فهم مشكلاتى" و "ساعدنى نظام تقويم الأداء على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى" . وقد تم استخدام معامل (كرنباخ ألفا) لقياس معدل ثبات هذا المقياس ، وبلغ معامل (كرنباخ ألفا) لهذا المقياس فى هذه الدراسة (٨٧ر.) .

- **إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى :** استخدم مقياس Pearce and Porter (1986) لقياس إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى . ويتكون هذا المقياس أيضًا من أربع عبارات وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من هذه العبارات بين "لا أوافق بشدة" وتأخذ القيمة (١) و "أوافق بشدة" وتأخذ القيمة (٧) . من أمثلة العبارات الواردة فى هذا المقياس : "أنا على معرفة بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائى" و "يتفق معى رئيسى المباشر حول المعنى الحقيقى

للأداء الجيد فى عملى" . وقد تم استخدام معامل (كرنباخ ألفا) لقياس معدل ثبات هذا المقياس ، وبلغ معامل (كرنباخ ألفا) لهذا المقياس فى هذه الدراسة (٧٩ر.) . وكان هذا المعدل فى دراسة (Pearce and Porter 1986) قد بلغ (٨٦ر.) .

– **الخصائص الفردية** : شمل البحث الحالى مجموعة من الخصائص الفردية مثل : الجنسية ، مستوى الوظيفة ، العمر ، التعليم ، الخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ، مدة العمل فى المنظمة الحالية وأخيراً مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى .

– **الخصائص التنظيمية** : اشتمل البحث أيضًا على مجموعة من الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة (صناعية/خدمية) ، ونوع القطاع الذى تنتمى إليه (حكومى/خاص) ، وحجمها (مقيساً بعدد العاملين) ، وعمرها .

المعالجة الإحصائية وكيفية تحليل البيانات :

استخدم فى هذه البحث عدد من الأساليب الإحصائية ، منها : الأسلوب الإحصائى الوصفى المتمثل فى التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص مفردات عينة البحث الأساسية ، كذلك استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادى لاختبار فرضيات البحث . وعند تحليل البيانات المتعلقة بمستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام اعتبر فوق (٤) نقاط من سبع نقاط فوق الوسط ، وأقل من (٤) نقاط دون الوسط ، حيث إن نقطة الوسط هى (٤) نقاط .

الجدول رقم (١-أ)
الخصائص الفردية لمفردات عينة البحث

الوظيفة	العدد	٪	الجنسية	العدد	٪	الخبرة	العدد	٪	مدة العمل في المؤسسة	العدد	٪	العمر	العدد	٪	التعليم	العدد	٪	عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر	العدد	٪
أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٧٨	مواطنون	١٦٨	٣٧,٣	أقل من ٥ سنوات	١٩١	٤٢,٤	أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٣٣,٢	أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٣٧	دون الجامعة	١٥٩	٣٥,٢	أقل من ٣ سنوات	١٦٣	٣٦,١
رئيس قسم	٨٠	١٧,٧	عرب	١٩٨	٤٣,٩	من ٥-١٥ سنة	١٣١	٢٩	من ٥-١٥ سنة	١٥٠	٣٣,٣	من ٣٠-٤٠ سنة	١٥٦	٣٤,٦	مستوى الجامعة	٢٤٤	٤٩,٧	من ٣-١٠ سنوات	٢٣٥	٥٢,١
أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٣	آسيويون	٧٩	١٧,٥	أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٢٨,٦	أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٣٣,٤	أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٢٨,٤	فوق الجامعة	٦٨	١٥	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢	١١,٨
المجموع	٤٥١	١٠٠	غربيون	٦	١,٣	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠
			المجموع	٤٥١	١٠٠															

الجدول رقم (١-ب)
الخصائص التنظيمية لمفردات عينة البحث

نوع النشاط	العدد	٪	ملكية المنظمة	العدد	٪	حجم المنظمة	العدد	٪	عمر المنظمة	العدد	٪
إنتاجي	٥٠	١١,١	حكومي	٢٥٢	٥٥,٩	أقل من ٥٠ فرداً	٢٩	٦,٤	أقل من ١٠ سنوات	٢	٠,٤
خدمي	٤٠١	٨٨,٩	خاص	١٥٩	٣٥,٢	من٥٠-٢٠٠ فرد	٩٤	٢٠,٨	من ١٠-٢٥ سنة	١٩٩	٤٤,١١
			مشترك	٤٠	٨,٩	أكثر من ٢٠٠ فرد	٣٢٨	٧٢,٧	أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٥٥,٤
المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠

النتائج والمناقشة :

مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفي في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

يبين الجدول رقم (٢-أ) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم الوظيفية .

الجدول رقم (٢-أ)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى إدراك العاملين لمساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	ساعد نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي .	٤,٨٠٥	١,٦٦٧
٢	عمل نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر .	٥,٠١٨	١,٥٦١
٣	عمل نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي .	٥,٠٤٩	١,٥٢٨
٤	ساعدني نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة على التعرف على أوجه القوة والضعف لديّ .	٥,٠٠٩	١,٦٢٣
	الإجمالي	**٤,٩٤٥**	**١,٥٩٧**

يتضح من الجدول رقم (٢-أ) أن مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة فى مساعدة الرئيس المباشر لفهم مشكلات مرؤوسيه ، ولمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى مساعدة المرؤوس لتحسين علاقاته اليومية مع رئيسه المباشر وزملائه فى العمل ، وتعرف المرؤوس على أوجه القوة والضعف لديه أعلى من الوسط بقليل (أعلى من النقطة ٤) ، وبلغ المتوسط الإجمالى لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية أعلى من الوسط بقليل . وتبين عند حساب معامل الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعيارى على المتوسط) لإجابات المبحوثين عن العبارات الأربع التى تقيس مدى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية أن هذا المعامل يتراوح بين (٣٠٪) فى حده الأدنى و(٣٥٪) فى حده الأعلى ، وهو معامل كبير نسبياً .

ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) أن درجة الموافقة والموافقة بشدة على البندين الأول والرابع من مقياس مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية تقل عن (٥٠٪) ، بينما تتجاوز النسبة (٥٠٪) بقليل بالنسبة للبندين الثانى والثالث . وبالتالى يمكن القول إن مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية منخفض إلى حد ما ، الأمر الذى يؤكد صحة ما ذهبت إليه الفرضية الأولى من فرضيات البحث ، لذلك يمكن قبول هذه الفرضية . وقد يكون مرد تدنى مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية إلى عدم وعى الكثير منهم بأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية نتيجة لقلة التعليم أو الخبرة .

مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى :

يبين الجدول رقم (٢-ب) مدى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى .

الجدول رقم (٢-ب)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى
إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء

الرقم	العبـــــارات	المتوسط	الانحراف المعيارى
١	أنا على معرفة بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائى .	٥,٠١٦	١,٦٨٩
٢	تتسم المعايير المستخدمة فى تقويم أدائى بالعدالة والموضوعية .	٤,٦٦١	١,٦٧٠
٣	يجيد رئيسى المباشر عملية الحكم على أدائى .	٤,٩٠٠	١,٦٢١
٤	ساعدنى نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى .	٥,٠٠٩	١,٦٢٣
	الإجمالى	**٤,٩٤٨**	**١,٥١١**

حيث يلاحظ من الجدول رقم (٢-ب) أن معرفة العاملين بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائهم ، واتفاق الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقى للأداء الجيد فى عمل المرؤوس ، وإدراك العاملين لعدالة وموضوعية المعايير المستخدمة فى تقويم أدائهم ، ومدى إجادة الرئيس المباشر لعملية الحكم على أداء المرؤوسين أعلى من نقطة الوسط بقليل (أعلى من النقطة ٤) . وبلغ المستوى الكلى لإدراك العاملين لمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء أيضًا أعلى من نقطة الوسط . تبين عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات الأربع التى تقيس مدى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء أن هذا المعامل يتراوح بين (٣٠٪) فى حده الأدنى و(٣٦٪) فى حده الأعلى ، وهذا أيضًا معامل كبير نسبيًا .

الجدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لمستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء وتطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام

الرقم	*١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢٩ (٪٦,٤)	٣٩ (٨,٦)	٣١ (٦,٩)	٦٤ (١٤,٢)	٩٢ (٢٠,٤)	١٦٦ (٣٦,٨)	٣٠ (٦,٧)
٢	١٩ (٪٤,٢)	٢٩ (٦,٤)	٢٩ (٦,٤)	٥٣ (١١,٨)	٨٠ (١٧,٧)	٢٠٠ (٤٤,٣)	٤١ (٩,١)
٣	١٥ (٪٣,٣)	٢٩ (٦,٤)	١٩ (٤,٢)	٧٨ (١٧,٣)	٨١ (١٨)	١٧٣ ٣٨,٤	٥٦ ١٢,٤
٤	٢٣ (٪٥,١)	٢٨ (٦,٢)	٢٤ (٥,٣)	٥٦ (١٢,٤)	١٠١ (٢٢,٤)	١٥٤ (٣٤,١)	٦٥ (١٤,٤)
٥	٢٨ (٪٦,٢)	٢٧ (٦)	٢٥ (٥,٥)	٦١ (١٣,٥)	٥٩ (١٣,١)	١٩١ (٤٢,٤)	٦٠ (١٣,٣)
٦	٣٨ (٪٨,٤)	٢٤ (٥,٣)	٣٢ (٧,١)	٧٨ (١٧,٣)	٩٨ (٢١,٧)	١٤٩ (٣٣)	٣٢ (٧,١)
٧	٢٣ (٪٥,١)	٢٧ (٦)	٣٨ (٨,٤)	٥٦ (١٢,٤)	١٠١ (٢٢,٤)	١٥٢ (٣٣,٧)	٥٤ (١٢)
٨	١٦ (٪٣,٥)	٢٢ (٤,٩)	٢١ (٤,٧)	٥٧ (١٢,٦)	٩٠ (٢٠)	١٦٥ (٣٦,٦)	٨٠ ١٧,٧

* ١= لا أوافق بشدة ٢= لا أوافق ٣= لا أوافق قليلاً ٤= محايد ٥= أوافق قليلاً ٦= أوافق ٧= أوافق بشدة .

ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة بالنسبة للبندين الثانى والثالث من بنود مقياس إدراك موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء تقل عن نسبة (٥٠٪) ، فى حين تجاوزت النسبة (٥٠٪) بالنسبة للبندين الأول والرابع من بنود هذا المقياس ، الأمر الذى يشير ثانية إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء . وبالتالى يمكن قبول الفرضية الثانية من فرضيات البحث .

ويوضح هذا الجدول النسب المئوية والتكرارات بالنسبة لكل بند من بنود مقياسى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى إدراك موضوعية وعدالة النظام .

مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص الفردية والتنظيمية :

يبين الجدول رقم (٤) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وبين الخصائص الفردية .

ويتضح من هذا الجدول اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف خصائصهم الفردية مثل مستوى الوظيفة والعمر والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية ومستوى التعليم . وتبين أن شاغلى وظيفة رئيس قسم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من شاغلى وظيفة أقل من رئيس قسم أو أعلى من رئيس قسم . وقد يكون مرد ذلك إلى أن هؤلاء هم الذين قاموا بوضع نظام تقويم الأداء وهم الذين يقومون بعملية التقويم . كذلك الحال بالنسبة لذوى الخبرة العملية الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) فى الوظيفة الحالية ، فهم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم

وتحسين علاقاتهم التنظيمية نظرًا لتجاربهم السابقة . وبالمثل بالنسبة لكبار السن (أكبر من ٤٠ سنة) حيث يكونون أكثر نضجًا وأكثر وعيًا وبالتالى فهم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية . وقد تبين أن ذوى المؤهلات دون الجامعية أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من ذوى المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية . وتدعم النتيجة السابقة **الفرضية الثالثة – أ** من فرضيات البحث ، وبالتالى يمكن قبول هذه الفرضية لكل الخصائص الفردية محل الدراسة عدا الجنسية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى . وتتفق النتيجة السابقة فيما يتعلق بأثر الخبرة والتعليم على الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء مع ما توصلت إليه دراسة زايد (١٩٩٥) من أن التعليم يؤثر على الإحساس بعدالة الإجراءات ، فى حين تؤثر الخبرة على الإحساس بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، كما تتفق مع دراسة Sweeney and McFarlin (1993) فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، ومع دراسة McFarlin and Sweeney (1992) فيما يتعلق بمتغير السن . وقد تبين عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وذلك بالنسبة لمتغيرات الخصائص الفردية أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٤٪) (أعلى من رئيس قسم) و (٢٨٪) (أقل من رئيس قسم) وذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة ، ويتراوح بين (٢٦٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٩٪) (من ٥ – ١٥ سنة) وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة العملية . وتبين كذلك أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٨٪) (من ٥ – ١٥ سنة وأكثر من ١٥ سنة) وذلك بالنسبة لمتغير مدة العمل فى المنظمة الحالية . أما بالنسبة لمتغير العمر فقد تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) (أكثر من ٤٠ سنة) و (٢٨٪) (من ٣٠ – ٤٠ سنة) . بالنسبة لمتغير مستوى التعليم تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٤٪) (دون الجامعى وفوق الجامعى) و (٣٠٪) (جامعى) .

الجدول رقم (٤)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص الفردية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
مستوى الوظيفة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٩٠٤ *
– أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٤,٨٩٤	١,٣٦٢	
– رئيس قسم	٨٠	٥,٢٠٦	١,٣١١	
– أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٧٧٦	١,١٢٧	
الخبرة العملية :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,١٣٦ *
– أقل من ٥ سنوات	١٩١	٤,٩٤٨	١,٣٠٩	
– من ٥–١٥ سنة	١٣١	٤,٧٣٧	١,٣٥٤	
– أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٥,١٥٣	١,٣٧٣	
مدة العمل فى المنظمة الحالية :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,٣٣٧ *
– أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٤,٩٧٢	١,٢٨٢	
– من ٥–١٥ سنة	١٥٠	٤,٨٠٧	١,٣٤٣	
– أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٥,٠٥٦	١,٤١٠	
العمر :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٨٩٥ *
– أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٤,٩٤٦	١,٣٣٦	
– من ٣٠–٤٠ سنة	١٥٦	٤,٨٢٤	١,٣٨٦	
– أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٥,٠٩٢	١,٣٠٩	
المستوى التعليمى :	٤٤٩	٤,٩٤٧	١,٣٤٤	٢,٨١٢ *
– دون الجامعى	١٥٩	٥,١٠٩	١,٢٠٣	
– جامعى	٢٢٤	٤,٨٦٦	١,٤٧٦	
– فوق الجامعى	٦٦	٤,٨٣٠	١,١٦٨	

* $p < 0.05$

ويبين الجدول رقم (٥) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص التنظيمية .

الجدول رقم (٥)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص التنظيمية .

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
نوع المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٤,٧٤٩ *
- إنتاجى	٥٠	٥,٣٣٥	١,٥٦٠	
- خدمى	٤٠١	٤,٨٩٧	١,٣١٧	
نوع القطاع :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,٢٩٣ *
- حكومى	٢٥٢	٤,٩٩٠	١,٣٧٠	
- خاص	١٥٩	٤,٧٧٢	١,٣٤١	
- مشترك	٤٠	٥,٣٥٠	١,١٢٤	
عمر المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٩٢١ *
- أقل من ١٠ سنوات	٢	٤,٠٠٠	٠,٣٥٤	
- من ١٠ - ٢٥ سنة	١٩٩	٥,١٠٦	١,٣٥٣	
- أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٤,٨٢٥	١,٣٣٥	

* $p < 0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (٥) اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها . وبالتالى يمكن قبول **الفرضية الثالثة** – ب من فرضيات البحث بالنسبة لكل الخصائص التنظيمية محل الدراسة عدا حجم المؤسسة . وقد تبين أن العاملين فى المنظمات الصناعية أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الخدمية . وتبين كذلك من المتوسطات أن العاملين فى المنظمات المملوكة للقطاع المشترك أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الحكومية أو الخاصة . وتبين كذلك أن العاملين فى المنظمات التى يتراوح عمرها بين (١٠–٢٥ سنة) أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الحديثة (أقل من عشر سنوات) أو تلك التى يزيد عمرها عن ٢٥ سنة . تتفق النتيجة السابقة فيما يتعلق بأثر نوع المنظمات على الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء مع ما توصلت إليه دراسة زايد (١٩٩٥) من أن نوع المنظمة يؤثر على الإحساس بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات . وعند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وذلك بالنسبة لمتغيرات الخصائص التنظيمية ، اتضح أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٧٪) و (٢٩٪) بالنسبة لمتغير نوع المنظمة ، ويتراوح بين (٢١٪) (قطاع مشترك) و (٢٨٪) (قطاع خاص) بالنسبة لمتغير نوع القطاع ، ويتراوح بين (٩٪) (أقل من ١٠ سنوات) و (٢٨٪) (أكثر من ٢٥ سنة) بالنسبة لمتغير عمر المنظمة .

مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية والتنظيمية :

يوضح الجدول رقم (٦) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية .

الجدول رقم (٦)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
مستوى الوظيفة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٣,٣٩٧ *
– أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٤,٩٢٦	١,٢٨٩	
– رئيس قسم	٨٠	٥,١٤٧	١,١٩١	
– أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٥٠٠	١,٣٦٩	
الخبرة العملية :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٧٣١ *
– أقل منْ ٥ سنوات	١٩١	٤,٩٤٦	١,١٨٨	
– من ٥–١٥ سنة	١٣١	٤,٧٠٨	١,٣٩٥	
– أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٥,١٩٢	١,٢٤٨	
مدة العمل فى المنظمة الحالية :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٣,٤٩٠ *
– أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٤,٩٤٠	١,١٣٩	
– من ٥–١٥ سنة	١٥٠	٤,٦٨٧	١,٣٧٤	
– أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٥,١١٤	١,٢٩٩	
العمر :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٥١٣ *
– أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٤,٨٣١	١,٢١٧	
– من ٣٠–٤٠ سنة	١٥٦	٤,٨٣٨	١,٣٩٧	
– أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٥,٢٣٢	١,١٦٦	
المستوى التعليمى :	٤٤٩	٤,٩٤٤	١,٢٧٩	٤,٤٦٩ *
– دون الجامعى	١٥٩	٤,٩٧٦	١,١٥٩	
– جامعى	٢٢٤	٤,٨٩١	١,٣٨٧	
– فوق الجامعى	٦٦	٥,٠٤٩	١,١٧٣	

* $p < 0.01$

ويتضح من هذا الجدول اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف خصائصهم الفردية مثل : مستوى الوظيفة والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ومستوى التعليم ، وبالتالى يمكن قبول **الفرضية الثالثة** – ج من فرضيات البحث نظراً لأن النتيجة السابقة تدعم هذه الفرضية . وقد تبين أن شاغلى وظيفة رئيس قسم أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من شاغلى وظيفة أقل من رئيس قسم أو أعلى من رئيس قسم ؛ نظراً لأن هؤلاء هم الذين قاموا بوضع نظام تقويم الأداء وهم الذين يقومون بعملية التقويم . وتبين كذلك أن العاملين ذوى الخبرة العملية الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى الخبرة القصيرة (أقل من ١٥ سنة) . وتبين أيضاً أن العاملين ذوى المدة الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) فى المنظمة الحالية أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى المدة المحدودة (أقل من ١٥ سنة) . بالمثل تبين أن العاملين كبار السن (أكبر من ٤٠ سنة) أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء من صغار السن (أقل من ٤٠ سنة) ، وأن العاملين ذوى مستوى التعليم فوق الجامعى أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى التعليم المحدود (الجامعى أو دون الجامعى) . وتتفق هذه النتائج فيما يتعلق بعلاقة كل من المؤهل العلمى والسن وإدراك الموضوعية مع دراسة الدعيج وحمودة (١٩٩٨) . وعند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالنسبة لمتغيرات الخصائص الفردية ، تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٣٪) (رئيس قسم) و (٣٠٪) (أعلى من رئيس قسم) بالنسبة لمتغير مستوى الوظيفة ، ويتراوح بين (٢٤٪) (أقل من ٥ وأكثر من ١٥ سنة) و (٣٠٪) (من ٥ – ١٥ سنة) بالنسبة لمتغير الخبرة العملية ، ويتراوح بين (٢٣٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٩٪) (من ٥ – ١٥ سنة) بالنسبة لمتغير مدة العمل فى المنظمة الحالية ، ويتراوح بين (٢٢٪) (أكثر من ٤٠ سنة) و (٢٩٪) (من ٣٠ – ٤٠ سنة) بالنسبة لمتغير العمر . أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمى فقد تراوح معامل الاختلاف بين (٢٣٪) (دون الجامعى وفوق الجامعى) و (٢٨٪) (جامعى) .

ويبين الجدول رقم (٧) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص التنظيمية .

الجدول رقم (٧)
تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص التنظيمية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
نوع المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٥٦٠ *
– إنتاجى	٥٠	٥,٣١٠	١,٤٤٦	
– خدمى	٤٠١	٤,٩٠٢	١,٢٥١	
نوع القطاع :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٣٥٦ *
– حكومى	٢٥٢	٤,٨٩٧	١,٣٠٧	
– خاص	١٥٩	٤,٨٨٥	١,٢٥٧	
– مشترك	٤٠	٥,٥١٣	١,٠٥٨	
عمر المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٨,٠٧٤ **
– أقل من ١٠ سنوات	٢	٣,٧٥٠	٠,٣٥٤	
– من ١٠ – ٢٥ سنة	١٩٩	٥,٢٠٥	١,١٩٧	
– أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٤,٧٥٢	١,٣٠٨	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

يتضح من الجدول رقم (٧) اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها . لذلك يمكن قبول **الفرضية الثالثة – د** من فرضيات البحث . وقد تبين أن العاملين فى المنظمات الصناعية أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى المنظمات الخدمية . وتبين كذلك أن العاملين فى المنظمات المملوكة للقطاع المشترك أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى

المنظمات الحكومية أو الخاصة . كما اتضح أن العاملين فى المنظمات التى يتراوح عمرها بين (١٠- ٢٥) سنة أكثر إدراكًا لموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى المنظمات الحديثة (أقل من عشر سنوات) أو التى يزيد عمرها عن (٢٥) سنة . واتضح عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالنسبة لمتغيرات الخصائص التنظيمية أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) و (٢٧٪) بالنسبة لمتغير نوع المنظمة ، ويتراوح بين (١٩٪) (قطاع مشترك) و (٢٧٪) (قطاع حكومى) بالنسبة لمتغير نوع القطاع ، ويتراوح بين (٩٪) (أقل من ١٠ سنوات) و (٢٨٪) (أكثر من ٢٥ سنة) بالنسبة لمتغير عمر المنظمة .

خلاصة النتائج والتوصيات :

خلاصة النتائج :

ناقش البحث مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة هذا النظام ، ومدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة النظام فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وإدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية . وتوصل البحث إلى النتائج التالية :

(١) تدنى مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

(٢) تدنى مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

(٣) اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفى والمستوى التعليمى والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ونوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها .

(٤) اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف المستوى الوظيفى والمستوى التعليمى والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ونوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها .

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة ، يوصى الباحث بالآتى :

(١) ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، والبحث عن أسباب تدنى مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

(٢) تصميم نظم تقويم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية آخذة فى الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية التى قد يكون لها دور فى تحديد اختلاف إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

(٣) البحث عن الأسباب الكامنة وراء تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، وبالتالى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الدراسات المستقبلية :

نظراً لأهمية موضوع البحث الحالى سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية التطبيقية فإن الباحث يوصى بتكرار هذه الدراسة على عينات أخرى ذات خصائص مختلفة لتأكيد أو رفض النتائج التى توصلت إليها ، وبالتالى يمكن على ضوء نتائج هذه الدراسات الاطمئنان إلى النتائج التى توصل إليها البحث الحالى . كذلك قد يكون من الأهمية بمكان دراسة علاقة بعض الخصائص سواء الفردية أو التنظيمية – التى لم يتعرض لها البحث الحالى – مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام الأداء الوظيفى ، فمثلاً يمكن دراسة علاقة ثقافة المنظمة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ولمدى موضوعية وعدالة نظام

تقويم الأداء الوظيفى ، أو دراسة علاقة النمط القيادى للرؤساء والمشرفين على إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وإدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالمنظمة ، وبالتالى إذا توصلت مثل هذه الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين ثقافة المنظمة والأنماط القيادية للرؤساء والمشرفين وبين مستوى إدراك العاملين لدور نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، فإنه يتحتم أخذ هذه المتغيرات فى الحسبان عند تصميم نظام تقويم الأداء . وقد يكون أيضاً من المفيد دراسة علاقة مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وادراك موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء مع كل من الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى .

محددات البحث :

على الرغم من أهمية النتائج التى توصل إليها البحث إلا هناك بعض جوانب القصور التى يجب التنبيه إليها مثال :

أولها : صغر حجم العينة نسبياً مما قد يؤثر على إمكانية تعميم نتائجه .

ثانيها : اقتصر البحث الحالى على دراسة علاقة عدد محدود من الخصائص الفردية والتنظيمية على إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة النظام . فمثلاً أغفل البحث دراسة علاقة ثقافة المنظمة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ، أو دراسة علاقة الأنماط القيادية للرؤساء والمشرفين مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى .

ثالثها : أن البحث الحالى تناول العلاقات المباشرة بين المتغيرات الفردية والتنظيمية وإدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، حيث إنه قد توجد علاقات غير مباشرة من خلال متغيرات وسيطة بين هذه المتغيرات .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الدعيج ، حمد وعبدالناصر حمودة (١٩٩٨م) . "العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافى وبعض الظواهر السلبية فى التنظيم : دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية" ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، المجلد (٥) العدد (٢) ، ص ص٢٨٩ –٣٤٦ .

٢ - جاب الله ، رفعت (١٩٩١م) . "محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظم تقويم الأداء"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، المجلد (٢) ، ص ص ١٢٩–١٦٣.

٣ - زايد ، عادل (١٩٩٥م) . " تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، المجلد (٢) العدد (٢) مايو ، ص ص ٢٦٩–٢٩٨ .

٤ - البرعى ، محمد وغازى محمود حبيب (١٩٨٧م) " تقويم أداء الموظفين فى بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد (١١) العدد (١) ، ص ص ٤٨–٦٣ .

٥ - هوانة ، وليد (١٩٨٦م) . " تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (٢٥) العدد (٤٩) ، ص ص ٢٧–٥٣ .

٦ - هاشم ، زكى (١٩٩٦م) . : **إدارة الموارد البشرية** ، الكويت : ذات السلاسل .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Cascio, W., and Bailey, E. (1995). "Intrenational Human Resource Managemment : The State of Research and Practice". In Shenkar, O. (ed.) **Global Perspective of Human Resource Management,** Prentice Hall : Englewood Cliffs, NJ, pp. 16-36.

2- Domsch, M., Gerpott, T. J., and Jochum, E.; (1986) "Correlates of General Confidence in the Utility of Formal Performance Appraisals : Results of A Cross-Organizational Survey of West German R & D Executives", **Management International Review,** Vol. (26), pp. 16-27.

3- Dipboye, Rebert L., and Pontbriand, Rene De. (1981). "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (66) No. (2), pp. 248-251.

4- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation", **Journal of Applied Psychology,** Vol.(71), No. (2) ,pp. 340-442.

5- Landy, Frank J., Barnes Janet L., and Murphy, Kevin R. (1978). "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (63) No. (6) ,pp. 751-754.

6- Landy, Frank J., Barnes-Farrell, Janet, and Cleveland, Jeanette N. (1980). "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A Follow-Up", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (65) No. (3), pp. 355-356.

7- Lawler, E. E. (1967). "The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance" .**Journal of Applied Psychology,** Vol. (51), pp. 369-381.

8- Lawler, E., Mohrman, A., and Resnick, S. (1984). "Performance Appraisal Revisited", **Organizational Dynamics,** pp. 20-35.

9- Locke, E.A., and Bryan, J.F. (1969). "The Directing Function of Goals In Task Performance", **Organizational Behavior and Human Performance,** Vol. (4), pp. 35-42.

10- McFarlin, D.B., and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal,** Vol.(3), pp. 626-637.

11- Myers, D.W.Johnson, W.R., and Pearce, C.G. (1991). "The Role of Human Interaction Theory in Developing Models of Performance Appraisal Feedback", **SAM Advanced Management Journal,** Vol. (56) No. (3), Summer pp. 28-33.

12- Pearce, Jone L., and Porter, Lyman W. (1986). "Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (71) No. (2), pp. 211-218.

13- Pearce, Jone L., Branyiczki, I., and Bakacsi, G. (1994). "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform -Communist Organizations", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.(15) No. (3), pp. 261-282.

14- Sweeney, P. D., and McFarlin, D. B. (1993). "Workers' Evaluation of the "Ends" and the "Means" : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Process,** Vol. (55), pp. 23-40.

15- Sweeney, P.D., and McFarlin, D.B. (1997). "Process and Outcomes: Gender Differences in the Assessment of Justice", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.(18), pp. 83-98.

16- Tang, Thomas Li-Ping, and Sarsfield - Baldwin, Linda J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal,** Vol. (61) No. (3), Summer pp. 25-31

تنــويــه

ورد فى العـدد الثـانى من المجلد الأربعين الصـادر فى شـهـر ربيع الآخـر ١٤٢١ هـ / يوليه ٢٠٠٠م بعض الأخطاء المطبعـيـة في جداول بحث «العوامل المحددة للعمالة الصحية غير السعودية فـى وزارة الصحة» للدكتور/ هشام محمد مليانى ، ذات الأرقام : (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) ، وفيما يلى تصويب تلك الأخطاء :

أولاً : .

الجدول رقم (٣)

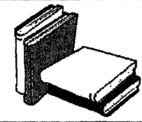
الأداء العام للنماذج

النموذج	معامل التحديد *(R^2)	المعامل الإحصائى (F)	دربن واتسون (D-W)
الإجمالى	٠,٩٧	٣٤٣	١,٩١
الأطباء	٠,٩٤	١٣٤	١,٩٧
التمريض	٠,٩٨	٤٤٤	١,٩٨
الفنيون	٠,٩٦	٢١٨	١,٩٢
الصيادلة والكيميائيون	٠,٨١	٣٧	١,٧١

* القيمة المعدلة (Adjusted) .

ثانياً : العمود الأخير فى الجداول ذات الأرقام (٤ ، ٥ ، ٦) ، يعبر عن [أهمية (t)] وليست [قيمة (t)] .

من الإصدارات الجديدة للمعهد







الجودة

مدخل المشاريع المتتالية

تأليف : ريشارد كابر

ترجمة : د. على الهاشمى بن النوى رداوى

مراجعة : د. جميل عبدالله منصور الجشى

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٤١٦) صفحة .

هل مررت بأوضاع شبيهة بالأوضاع التالية ؟

تم تكليفك بالمزيد والمزيد من المشاريع ولم تكن قد حصلت سوى على القليل من التدريب ، وخيل لك أنك تبدأ المشاريع الجديدة من نقطة الصفر ، متّبعًا طريقة مختلفة فى كل مرة .

تم تكليفك للتو بقيادة فريق مشروع ، وها أنت تتساءل : «من أين البداية؟» . لمجموعتك أوليات متعددة وليس لها سوى القليل من الوقت أو الموارد . أنت إذًا بحاجة لتحديد بعض المشاريع الحيوية والمضى قدمًا فى تنفيذها .

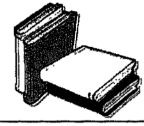
المؤسسة التى تنتمى إليها دخلت فى مغازلة مع الجودة . لديك إيمان أن الأفكار سليمة وصلبة بيد أنك لا تأنس فى نفسك القدرة على تأمين الربط بين الفكرة من ناحية وإحداث التغيير على أرض الواقع من ناحية أخرى .

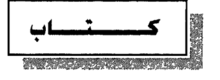
هذا الكتاب العملى – بكل ما تحمله الكلمة من معنى – سيساعدك على التعامل مع هذه المشكلة والكثير من المشاكل الأخرى ذات العلاقة بالجودة ، حيث يقدم المؤلف فيه إيضاحات دقيقة ومرتبة حول كيفية تحضير وإدارة مشاريع جودة ناجحة ، وطرق إشراك الناس فيها وجعلهم ملتزمين بها ، كما يفسر السبل التى ينبغى اتباعها للخروج بنتائج بناءة من اجتماعات المشاريع ، ويقدم توجيهات مفصلة حول جمع البيانات واستخدامها ، ووضع خطط تجريبية للأفكار التى تحملها موضع التنفيذ ، وتعزيز المكاسب التى تحققها .

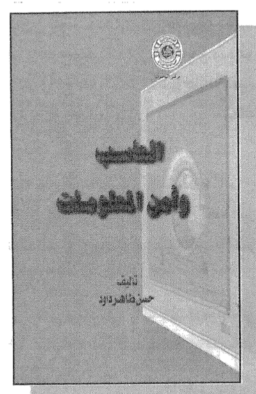
هذا النص مدعوم بقوائم مراجعة عملية وأطر تنفيذ جاهزة وحالات مأخوذة من صميم الحياة ، وقد أضاف المؤلف إلى ذلك جزءًا يوضح طرق استخدام المناهج المختلفة والوقت المناسب لاستخدام كل منها .

هذا الدليل الشامل لأفضل الممارسات سوف يعود بالفائدة على كل فرد كان مصممًا على تحقيق تحسينات دائمة ، سواء كان ذلك على المستوى الشخصى أو على مستوى المجموعة أو التنظيم .

من الإصـدارات الجديدة للمعهد







الحاسب

وأمن المعلومات

تأليف : حسن طاهر داود

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٤٣٢) صفحة .

يطرق هذا الكتاب موضوعًا هامًا وحيويًا يمس حياة الأفراد ، كما يمس مصائر الدول ، فهو يتحدث عن أمن المعلومات وأمن مراكز الحاسب الآلى ، وعن جرائم الحاسب ومنها الفيروسات وأساليب مكافحتها ، ويدعو المؤسسات التشريعية فى الدول العربية لأن تسن قوانينها الخاصة بمكافحة جرائم الحاسب ، ويدعو لإنشاء إدارة لأمن المعلومات فى وزارات الداخلية العربية .

يتحدث الكتاب عن مواجهة الكوارث واستمرار العمل وتحليل الأخطار المحتملة التى تواجه مراكز الحاسب ، ويقدم منهجية جديدة فى تحليل المخاطر ويدعو خبراء أمن المعلومات لاتباعها ، كما يتعرض لموضوع على جانب كبير من الأهمية وهو «خطة الطوارئ المعلوماتية» ، فيتحدث عنها بالتفصيل ، ويقدم فى ملحقه خطة طوارئ فعلية يمكن أن تحتذى .

ويتعرض الكتاب لتشفير البيانات وأنواع التشفير مثل التشفير باستخدام المفتاح العلنى ، والتشفير المودع ، وتشفير المكالمات الهاتفية . كما يتحدث عن نظم أمن البيانات المتاحة فى الأسواق وكيفية المفاضلة بينها ، وعن تصنيف مراكز الحاسب الآلى وفقًا لاتباعها لمعايير أمن المعلومات .

كما يتطرق الكتاب لأمن التطبيقات ، وأمن قواعد البيانات ، والمشاكل الأمنية فى بيئة «العميل/الخادم» ، كما يتعرض لأمن شبكات نقل المعلومات ، ومصادر تهديد البيانات خلال مرورها بالشبكة ، وأمن شبكات «إنترانت» وهو الهاجس الذى يشغل بال الكثير من الشركات التى تستخدم تقنيات الإنترنت فى شبكاتها المحلية ، ويهتم الكتاب بأمن الإنترنت ، فيتحدث عن الأخطار الأمنية المحيطة بها ، وشبكة «إنترنت ٢» الجديدة ، وتقنيات حماية المعلومات فيها مثل جدران الحماية ومدى فاعليتها .

بعد قراءة هذا الكتاب لعل القارئ ينظر إلى أمن المعلومات نظرة مختلفة ، أكثر جدية وأكثر حرصًا ، فأمن المعلومات قد يكون الفاصل بين النصر والهزيمة فى الحرب وقد يكون الفيصل بين البقاء والفناء لدول أو أفراد أو مؤسسات أو شركات .



الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- **الإدارة العامة** دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العلمية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير
إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية "الإدارة العامة"
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٧

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك
فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشـار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتبـاس أو الاستشهـاد بمرجع سبقت الإشارة إليـه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

– إذا ورد اسم المؤلف فـى نفس الفـقـرة بحـيـث لا يمكن الخلط بيـنه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضًا ...
وقد وجد Deming أيضًا ...

– عند الاقتبـاس أو الاستشهـاد بالعديد من المصادر المختلفـة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

– عند الاقتباس أو الاستشهـاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بـين المراجع باستخدام ترتيب الأحـرف الهجائية لكل مـرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

– عند الاقـتـبـاس من عمل لأكـثـر من مـؤلف تذكـر فى المرة الأولى الألقـاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

□ وفى المرات التـالـية يذكر اللقب (الاسم الأخـير) للمـؤلف الأول تليه عـبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)
Williams et at. (1983)

– عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

– يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .

– تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

– **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ – ٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – الكتب :

– هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Ieadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د – فصل فى كتاب :

– الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ – النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و – الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١– مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامـعية موضوع العـرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا – الجداول والأشكال :

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا – المراجع :

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

عزيزى القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية
سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)
الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) الجنسية :

١ ☐ عربى/سعودى ٢ ☐ عربى (غير سعودى) ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

(٣) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل ٢ ☐ جامعى ٣ ☐ ماجستير ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة ٢ ☐ إدارة أعمال ٣ ☐ إدارة صحية ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى ٦ ☐ محاسبة ٧ ☐ قانون ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى ١٠ ☐ إحصاء ١١ ☐ أساليب كمية ١٢ ☐ أخرى (حدد) : ....

....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ٢ ☐ البحث العلمى ٣ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانياً – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة ٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة ٢ ☐ كثيرة ٣ ☐ قليلة ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب ٢ ☐ كبير ٣ ☐ صغير ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....
....
....
....
....
....
....
....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

قسيمة اشتراك   التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة   ☐ سنتين   ☐ ثلاث سنوات   ☐ ....

بواقع (   ) من كل عدد

الاسم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العنوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (   ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

PUBLIC ADMINISTRATION

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone   Date

(   ) (   ) ..../........./19 ....

CONTENTS	Page

- Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations .
  Dr. Hanan A. AL-Ahmadi 409

- An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept .
  Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef 445

- Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia .
  Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani
  Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed 489

- The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector .
  Dr. Sultan A. AL-Thagafy 535

- Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates .
  Dr. Darwish A. Yousef 575

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty
- Issue Number 3

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* **Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* **Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal published by the Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- **Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations .**
  Dr. Hanan A. AL-Ahmadi

- **An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept .**
  Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef

- **Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia .**
  Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani
  Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed

- **The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector .**
  Dr. Sultan A. AL-Thagafy

- **Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates .**
  Dr. Darwish A. Yousef

• Volume Forty • Number 3 • Rajab 1421 • October 2000

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations .**
  Dr. Hanan A. AL-Ahmadi
- **An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept .**
  Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef
- **Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia .**
  Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani
  Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed
- **The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector .**
  Dr. Sultan A. AL-Thagafy
- **Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates .**
  Dr. Darwish A. Yousef

• Volume Forty • Number 3 • Rajab 1421 • October 2000

ص.ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ